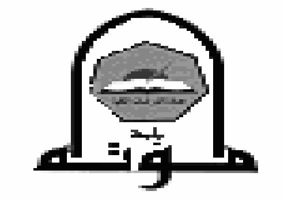


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الاستشارات الإدارية وأثرها على اتخاذ القرار وحل المشكلات
(دراسة ميدانية في شركات الاسمنت والفوسفات والبوتاس في الاردن)

محمد سلامة عواد

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على
درجة الماجستيـر في الإدارة العامة

جامعة مؤتة، ٢٠٠٤

الاستشارات الاداريه واثرها في اتخاذ القرارات و حل المشكلات: دراسة ميدانية في شركات(الاسمنت والفوسفات والبوتاس)

محمد سلامه عواد

جامعة مؤتة، ٢٠٠٤

هدفت هذه الدراسه الى معرفة العوامل الموثره في الطلب على الاستشارات الاداريه في شركات الاسمنت و الفوسفات و البوتاس الاردنيه، ولتحقيق اهـداف هذه الدراسه تم تصميم و تطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعهـا علـى افراد العينه و البالغ عددهم (٣١٤) مدير و رئيس قسم ، وقد تم استخدام اسـاليب الاحصاء الوصفي والتحليلي في تحليل نتائج الدراسة. وتوصلت الدراسه الى نتائج من اهمها:

١. هناك أثر لكل من (العوامل التنظيميه و عوامل البيئـه العامـه والعوامـل الوظيفيه و عوامل بيئة الاستشارات) في الطب على الاستشارات الاداريه.
٢. وجود اثر لكل: من طبيعة المشكله(متكرره، طارئه، حيويه) ونوع المـشكله (تنظيميه، فنيه، سلوكيه) وشمولية القرار في الطب على الاستشارات الاداريه

وقد اوصت الدراسه بتوصيات من اهمها : أن تهتم الشركات قيـد الدراسـة بنـشاط الاستشارات الاداريه وتاسيس وحدات متخصصه للاشراف على هـذا النـشاط و رفدها بالكفاءات والخبرات المتميزه.

ABSTRACT

Managerial consultation and its effect on decision making and problem solving: an empirical study on the (Cement, Phosphate, and Potash) companies

By

Mohammad Salameh Awwad

Mu'tah University, ٢٠٠٤

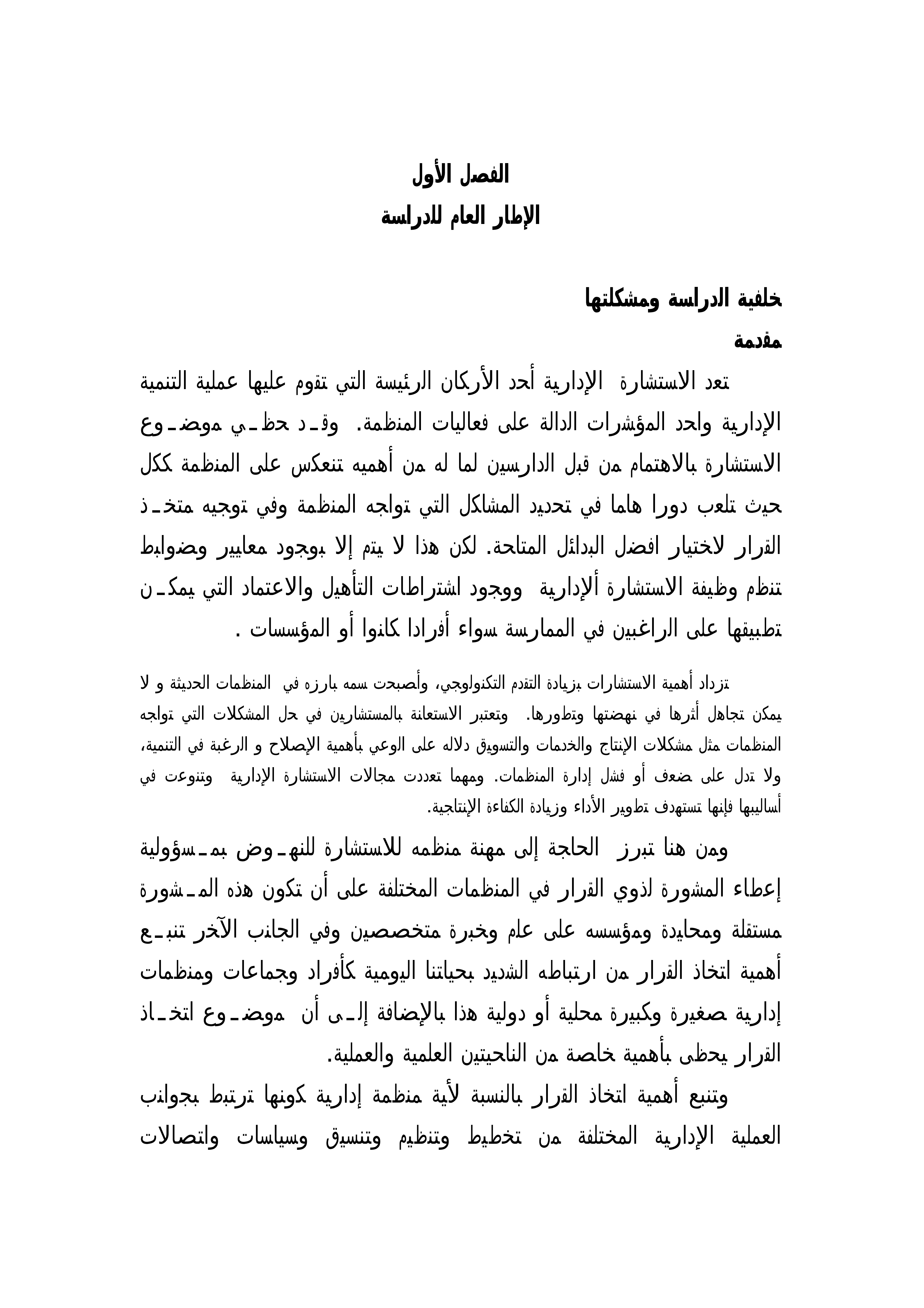
This study is aimed at investigating the factors that affect demand on managerial consultations in a number of Jordanian companies namely: Jordan Phosphate Mines, Jordan Cement Factories, and Arab Potash. To achieve the objectives of this study, a questionnaire was developed as the main method for data collection. The questionnaire was administered to the sample size, which amounted to ٣١٤ managers and head departments . For the purpose of data analysis, the study utilized descriptive and analytical statistics.

The study has shown some significant findings such as:

١. There is an impact for each of (job factors for managers, organizational factors, consultation environment factors, and general environment factors) on the managerial consultations demand.

٢. There is an impact for each of nature of the problem (frequent, traditional, critical), type of problem (organizational, technical, behavioural), and comprehensiveness of the decision on the managerial consultations demand.

Finally, this study suggested a number of important recommendations such as: the responding firms should show care toward the activity of managerial consultations by establishing specialized units. These units should be supported by high qualified and experienced personnel with the aim of supervising the activity of managerial consultations.



الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

خلفية الدراسة ومشكلتها

مقدمة

تعد الاستشارة الإدارية أحد الأركان الرئيسة التي تقوم عليها عملية التنمية الإدارية واحد المؤشرات الدالة على فعاليات المنظمة. وقد حظي موضوع الاستشارة بالاهتمام من قبل الدارسين لما له من أهميه تنعكس على المنظمة ككل حيث تلعب دورا هاما في تحديد المشاكل التي تواجه المنظمة وفي توجيه متخذ القرار لاختيار افضل البدائل المتاحة. لكن هذا لا يتم إلا بوجود معايير وضوابط تنظم وظيفة الاستشارة ألإدارية ووجود اشتراطات التأهيل والاعتماد التي يمكن تطبيقها على الراغبين في الممارسة سواء أفرادا كانوا أو المؤسسات .

تزداد أهمية الاستشارات بزيادة التقدم التكنولوجي، وأصبحت سمه بارزه في المنظمات الحديثة و لا يمكن تجاهل أثرها في نهضتها وتطورها. وتعتبر الاستعانة بالمستشارين في حل المشكلات التي تواجه المنظمات مثل مشكلات الإنتاج والخدمات والتسويق دلاله على الوعي بأهمية الإصلاح و الرغبة في التنمية، ولا تدل على ضعف أو فشل إدارة المنظمات. ومهما تعددت مجالات الاستشارة الإدارية وتنوعت في أساليبها فإنها تستهدف تطوير الأداء وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

ومن هنا تبرز الحاجة إلى مهنة منظمه للاستشارة للنهوض بمسؤولية إعطاء المشورة لذوي القرار في المنظمات المختلفة على أن تكون هذه المشورة مستقلة ومحايدة ومؤسسه على علم وخبرة متخصصين وفي الجانب الآخر تنبع أهمية اتخاذ القرار من ارتباطه الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة محلية أو دولية هذا بالإضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرار يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية.

وتنبع أهمية اتخاذ القرار بالنسبة لأية منظمة إدارية كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وسياسات واتصالات

وتفويض ... الخ إذ أصبح النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ قرارات فاعله لتشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم الإداري وان أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات. لذا فان حاجة متخذي القرارات للاستشارة الإدارية هي حاجه ماسة و حيوية.

لذا تأتى هذه الدراسة لإلقاء الضوء على أثر الاستـشارة الإداريـة فـي فاعلية اتخاذ القرارات وحل المشكلات في الشركات قيد الدراسة فـي محافظـات الجنوب.

مشكلة الدراسة:

يجمع الأدب الإداري على أهمية الدور الـذي يلعبـه المستـشارين فـي المنظمات بتقديم النصح والمشورة للمدراء ومتخذي القرارات باعتبارهم حجـر الزاوية والدفة التي توجه مركب المنظمة و تحقيق أهدافها بكفـاءة وفاعليـه. ومع ذلك فانه يلاحظ عزوف بعض الشركات عـن طلـب الاستـشارة لأسـباب مختلفة.

لذلك يمكن تاطير مشكلة الدراسة بالأسئلة التالية:

١- ما مدى استخدام المنظمات محل الدراسة للاستشارة الإدارية ؟

٢- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة (المـدراء ورؤسـاء الأقـسام) فـي الشركات محل البحث لأهمية العوامل الوظيفية في الطلب على الاستـشارة الإدارية؟

٣- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة (المـدراء ورؤسـاء الأقـسام) فـي الشركات محل البحث لأهمية العوامل التنظيمية في الطلب على الاستـشارة الإدارية؟

٤- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة (المدراء و رؤساء الأقسام) في الشركات محل الدراسة لأهمية عوامل بيئة الاستشارات في الطلب على الاستشارة الإدارية ؟

٥- ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة (المدراء و رؤساء الأقسام) في الشركات محل البحث لأهمية العوامل البيئة في الطلب على الاستشارة الإدارية ؟

٦ – ما هي اتجاهات المبحوثين للقيود التي تحول دون لجوء المنظمات محل الدراسة لطلب الاستشارة الادارية ؟

٧- ما هي تصورات المبحوثين للاسباب التي تؤثر في اختيار مصدر الاستشاره الداخلية في الشركات محل الدراسه ؟

٨- ما هي تصورات المبحوثين للاسباب التي تؤثر في اختيار مصدر الاستشاره الخارجية في الشركات محل الدراسه ؟

أهداف الدراسة

ترمي هذه الدراسة إلي تحقيق الأهداف الرئيسية التالية :

١-التعرف على طبيعة الاستشارة الإدارية وتحديد العوامل المؤثرة فيها ليصار إلى استخدامها في عملية اتخاذ القرار .

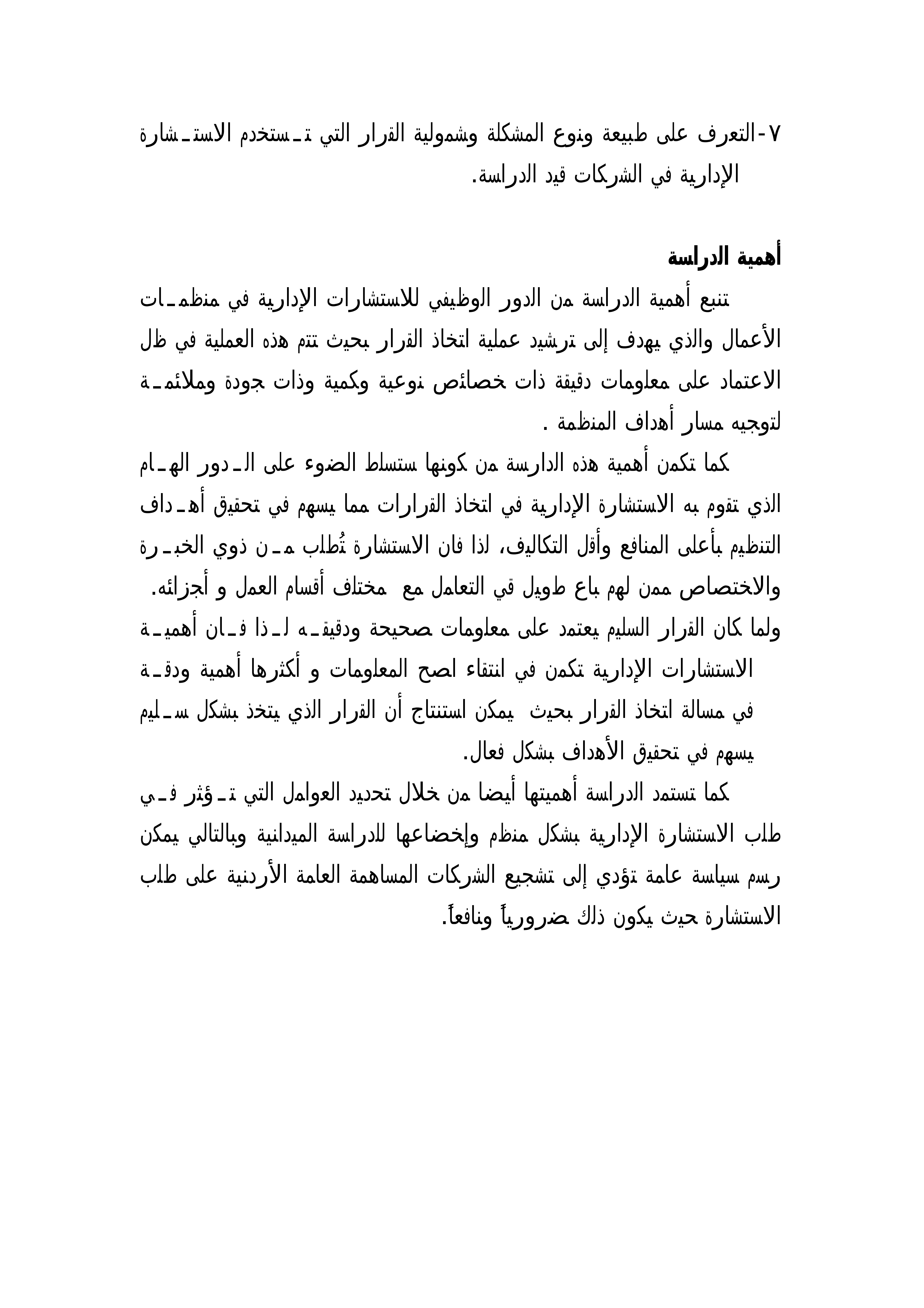
٢-تحديد العوامل المؤثرة على طلب الاستشارات وذلك حسب أهميتها البيئية في صنع القرارات التنظيمية

٣-تحديد القيود التي يمكن أن تحد من دور الاستشارات في اتخاذ قرارات التنظيم .

٤-تحديد أسباب لجوء متخذي القرارات للاستشارة الداخلية ؟

٥-تحديد اسباب لجوء متخذي القرارات للاستشارة الخارجية ؟

٦-التعرف على نوعية القرارات التي تستخدم فيها الاستشارة الإدارية (طويلة الأجل, متوسطة الأجل , قصيرة الأجل) في الشركات محل الدراسة.



٧-التعرف على طبيعة ونوع المشكلة وشمولية القرار التي تـستخدم الاستـشارة الإدارية في الشركات قيد الدراسة.

أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من الدور الوظيفي للاستشارات الإدارية في منظمـات الأعمال والذي يهدف إلى ترشيد عملية اتخاذ القرار بحيث تتم هذه العملية في ظل الاعتماد على معلومات دقيقة ذات خصائص نوعية وكمية وذات جودة وملائمـة لتوجيه مسار أهداف المنظمة .

كما تكمن أهمية هذه الدارسة من كونها ستسلط الضوء على الـدور الهـام الذي تقوم به الاستشارة الإدارية في اتخاذ القرارات مما يسهم في تحقيق أهـداف التنظيم بأعلى المنافع وأقل التكاليف، لذا فان الاستشارة تُطلب مـن ذوي الخبـرة والاختصاص ممن لهم باع طويل قي التعامل مع مختلف أقسام العمل و أجزائه. ولما كان القرار السليم يعتمد على معلومات صحيحة ودقيقـه لـذا فـان أهميـة الاستشارات الإدارية تكمن في انتقاء اصح المعلومات و أكثرها أهمية ودقـة في مسالة اتخاذ القرار بحيث يمكن استنتاج أن القرار الذي يتخذ بشكل سـليم يسهم في تحقيق الأهداف بشكل فعال.

كما تستمد الدراسة أهميتها أيضا من خلال تحديد العوامل التي تـؤثر فـي طلب الاستشارة الإدارية بشكل منظم وإخضاعها للدراسة الميدانية وبالتالي يمكن رسم سياسة عامة تؤدي إلى تشجيع الشركات المساهمة العامة الأردنية على طلب الاستشارة حيث يكون ذلك ضرورياً ونافعاً.

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

أولا: الإطار النظري

طبيعة العملية الاستشارية :-

ظهرت الاستشارات الإدارية في جميع العصور السابقة بمختلف حضاراتها كأسلوب لتطوير كياناتها وكوسيلة للارتقاء بفكرها وأدائها, حيث لجأ الإنسان منذ القدم إلى العرافين والمنجمين و السحرة كلما استعصى عليه أمر من أمور حياته للحصول على إجابات للاسئله التي أراد لها جوابا. (زيتون،١٩٧٨ :ص ١١) لذلك نجد أن جذور الاستشارة الإدارية ضاربة منذ القدم في أعماق المجتمعات البشرية بمختلف مأربها واتجاهاتها (ابو شيخه،١٩٨٦:ص٤)، حيث عرف الناس منذ القدم استشارة الطبيب واستشارة رجال الدين و الحكماء وبالرجوع إلى تاريخ الحضارات القديمة نجد أن المديرين من قدماء المصريين قد أدركوا قيمة الاستئناس بمشورة المستشارين حيث دل على ذلك الفقرة التالية من إحدى المخطوطات بعنوان "نصيحة والد لولده" والتي تنص إحدى فقراتها : ما اعظم العظيم الذي يأنس بمستشارين عظماء"، كما نجد أن الإغريق قد أدركوا فكرة البحث العلمي و ادخلوا العلم في معظم مجالات الفكر الإنساني (الحديثي،١٩٩١: ص٢٠٦).

أما الاستشارة عند العرب قبل الإسلام فهناك شواهد كثيرة تدل على ممارستهم قبل الإسلام لمبدأ الشورى ، كما شهدت تلك الفترة مستوى معين من تبادل الآراء (الحديثي،١٩٩١: ص٢٠٦).

أما بعد ظهور الإسلام فقد أشار القرآن الكريم إلى الشورى " وشاورهم في الأمر وإذا عزمت فتوكل على ا " (سورة آل عمران ، آية ١٥٩)، "وأمرهم شورى بينهم " (سورة الشورى ، آية ٣٨)، لهذا نجد أن الإسلام قد رسخ مبدأ الشورى كمنهج علمي مثالي في العمل والحكم ، وبعد ذلك أخذت الشورى طريقها الى التطبيق في عهد الرسول صلى ا عليه وسلم ونجد نماذج من هذا النهج في قول الرسول صلى ا عليه وسلم: " المستشار مؤتمن " وعندما سئل الرسول

صلى ا   عليه وسلم عن العزم قال: " أهل الرأي ثم أتباعهم " بهـذا شـكل مبـدأ الشورى في الإسلام البداية الإنسانية للأنظمة البرلمانية الحديثة (البرعي ومرسي، ١٩٩٥:
ص ٨٩)

الاستشارة في العصر الحديث :

ازدادت الاستشارة في العصر الحديث من حيث أهميتها و أبعادها وجوانبها كما أنها أتت متزامنة مع تطور الإدارة الحديثة ومنسجمة مع متطلبـات التنميـة الإدارية، كما جاءت منسجمة أيضا مع الفكر الإداري السائد آنذاك على أيدي رواد حركة الإدارة الحديثة أمثال تايلور (Taylor) و جلبرت (Gilbreth) وجانـت (Gant) وغيرهم، فقد لعب هؤلاء القادة الإداريون دورا كبيرا في وضـع حجـر الأساس لهذا النشاط (Johansson,٢٠٠٣:p١٢) حيث أن مفهوم الاستشارة نشأ على أسس علمية. كما تطورت بيئة الاستشارات أثناء الثورة الصناعية وما واكبها من تغير في بيئة العمل حيث اصبح هدف الإدارة تحسين الأداء وتطويره وزيـادة الكفاية الإنتاجية، وقد شهد مطلع القرن العشرين اهتمامـا متعاظمـا بـالخبرة و الخبراء مما ساهم في دفع مهنة صناعة الاستشارات إلى الأمام وانتـشار بيـوت الخبرة والاستشاريين الإداريين، الأمر الذي أدى إلى نموها. وتطورت الاستشارة الإدارية لتصبح مهنة لها قواعدها وأساليبها وأخلاقياتها كان هذا في الفتـرة التـي سادت فيها العقلانية و الإيمان بالتخطيط لإيجاد حلول علمية للمشكلات التي تواجه المنظمات (Steven,٢٠٠٤:P٨)

وقبل التطرق إلى الاستشارة الإدارية وماهيتها فلا بد من عرض مختـصر لمفهوم وعناصر العملية الاستشارية بشكل عام، حيث كثيراً ما تطرق إلى أذهاننا تعابير وكلمات عن الاستشارة ضمن اختصاصات ومجالات متعددة وعندما نفكـر بمعنى كلمة الاستشارة فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا: أنها مساعدة أو تعزيـز أو أداء عمل عظيم أو نصيحة أو خبرة أو بائع الأفكار وغيرها .(حيمور،١٩٨٣:ص ١٤)

ذهب بعض المختصين إلى تحديد أدق في هذا المجال إذ اطلقـوا عليهـا الخدمات الاستـشاريه(Blak and Mouten ،١٩٨٩,p: ٣) وتعنـي العلاقـة الطوعيه والمؤقتة التي تقوم بين شخص مؤهل "المستشار" الذي يقدم الخدمة وبين "المستشير" الشخص الذي يحتاج إلى تلك الخدمة ويتلقاها ، وعادة ما تكون خدمـة موجهة لحل مشكلة قائمة تؤرق المستشير .

أما (العساف،١٩٨١:ص ١٠٢) فعرفها على أنها الخدمة التي يقوم بها شخص كفء، أو جهة متخصصة، وتتمتع باستقلال ملموس وتأهيـل كـاف فـي مجال الخدمة ذاتها وتتم بناء على طلب الجهة التي تملك بدورها الحق في الأخـذ بهذه الخدمة وتطبيقها أو رفضها.

مما سبق يمكن ان نخلص الى القول بأن الاستشارات الادارية هي عبارة عن خدمة خاصة تقدم لجهة تطلبها وترتكز علـى تحديـد المـشكلات التـي تواجـه المنظمات, وتساعد الادارة في ايجاد الحلول المناسبة لها.

أما (Jon,٢٠٠٢:P٢) فقد قام بتحديد عناصر الخدمات الاستشارية لتمييزها عن غيرها من المصطلحات المشابهة، كالرأي والنصيحـة، وبغـض النظر عن نوع الاستشارة نراه يؤكد على ضرورة توافر العناصر التالية في الاستشارة وهي :

١.**الخبرة و التأهيل** : حيث لابد أن تتوافر خبره عمليه خصوصا في المجال الذي يتخصص فيه المستشارون.

٢.**الاستقلال والموضوعية :** حيث لابد من أن تتمتع الخبرة الاستشارية باسـتقلال ملموس وهي تمارس وظائفها المختلفة وبصورة تجنبها التحيز لأي جهة ممـا يضمن تحقيق شرط الموضوعية كأساس لنجاحها .

٣.**عدم الإلزام** : الخدمات الاستشارية غير ملزمة للجهة التي طالبـت بتقـديمها، وتبقى مجرد اقتراحات تملك الجهة التي طلبتها الحق في الأخذ بها أو رفضها وذلك تبعا لسلطتها التقديرية والآمرة .

أما من حيث تعريف الاستشارة الإدارية فقد أوردت الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع تعاريف كثيرة لمفهومها، فقـد عرفهـا(كيومر ،٢٠٠٠: ص٦)

"بأنها خدمة استشارية موضوعية ومستقلة تزود من قبل خبراء مـؤهلين لـلإدارة للمساعدة في تحديد وتحليل المشاكل والفرص التي يمكن أن تواجه متخذ القـرار"، وكذلك فإن المستشارين الإداريين عادة ما يوصون بحلول أو أعمال مقترحه لحل هذه المشاكل، ويعرفها معهد المستشارين الإداريين في بريطانيا (IMC) بأنهـا "الخدمة التي تقدم بواسطة شخص أو أشخاص مستقلين ومؤهلين لتحديـد وبحـث المشاكل التي تتعلق بالسياسات أو التنظيم أو الطـرق و الإجـراءات ثـم تقـديم التوصيات المناسبة لعلاج تلك المشاكل و المساعدة في وضع التوصيات موضـع التنفيذ " .(kubr ، ١٩٩١:p٣)

وتعرفها جمعية مهندسي الاستشارات الإدارية الأمريكية بأنهـا " محاولـة منظمة بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة لمساعدة الإدارة في حل مشكلاتها وتحسين عملياتها، بواسطة تطبيق حلول موضـوعية مرتكـزة علـى معلومـات متخصصة ومهارات وتحليل منظم للحقائق "، ويؤكد هذا التعريف علـى عنـصر التدريب واكتساب الخبرة في محاولة مـن الاستـشاريين لمـساعدة الإدارة فـي تـشخيص مـشاكلها وتقـديم الحلـول الموضـوعية والمتخصـصة لحلهـا . (Mitchel،٢٠٠١:p٦)

أما المنظمة العربية للعلوم الإدارية فقـد أوردت تعريفـا للاستـشارات الإدارية ورد في ميثاق مهنة الاستشارات الإدارية للدول العربية المنعقد بمدينـة عمان عام ١٩٨٥ : وينص على أن "الخدمة المهنية التي تؤدى من قبـل فـرد أو أفراد أو مؤسسات مؤهلة ومستقلة لتعريف واستقصاء المشكلات المتعلقة بالسياسة ، والتنظيم و الإجراءات والأسـاليب والتوصـية باتخـاذ الإجـراءات الملائمـة والمساعدة في تطبيق هذه التوصيات تجاه أفراد وهيئات مستـشيرة تطلـب هـذه الخدمة " (ابو شيخه ،١٩٨٦:ص ١٥٨).

أما تعريف الباحث للاستشارات الإدارية فهو" خدمة تقدم إلى الأشخاص أو الإدارة بغرض التعرف على المشاكل التي تعاني منها وتشخيصها بعد الدراسـة العلمية المستفيضة لها من قبل جهات متخصصة تمتلك الخبرة والتـدريب، وذات رأي حيادي وموضوعي، سواء كان ذلك من داخل المنظمة أو من خارجها وذلك



لمساعدتها في حل مشاكلها، بالإضافة إلى تقديم المساعدات اللازمة من أجل تنفيذ هذه التوصيات ووضعها موضع التطبيق ومعالجة الانحرافات التي تنجم عن ذلك" .

نماذج الاستشارة الإدارية:

هنـاك العديد من النماذج المستخدمة في الاستشارات الإدارية يمكـن أن نجملها بما يلي

١. **نموذج الشراء (The Purchase Model) :**

وهو من أكثر أنواع الاستشارات استعمالا ووفقـا لهـذا النمـوذج يـأتي المستشار إلى المنظمة بمهمة واضحة ومحددة اعتمادا على أن الجهة المستـشيرة قامت بتشخيص حاجتها. حيث توصف العلاقة بين العميل والاستشاري في هـذه الحالة على أنها عملية شراء وبيع فالسلعة هي المعلومات أو الخدمات التي يبيعها الاستشاري وتشتريها المنظمة طالبة الاستشارة والأمثلة على هـذا النـوع مـن الاستشارة متعددة كطلب إجراء بحوث على المستهلكين، أو تصميم نظام محاسبي أو دراسة إمكانية استخدام الحاسب الآلي. (الدهان ،١٩٨٠:ص١٩٠)

٢. **نموذج الطبيب والمريض (The Doctor – Patient Model) :**

وهو نموذج استشاري تقليدي وشائع ، حيث تطلب منظمة ما مستشارا أو فريقا استشاريا لفحص المنظمة، ويشبه هنا الطلب استدعاء الطبيـب مـن قبـل المريض لفحصه، وعلى المستشار أن يشخص ما هو خطأ في المنظمة ، ويحـدد موقعه ويضع برنامجا للعلاج، وتشرح الجهة المستشيرة للمستشار عادة معاناتها في بعض أجزاء من المنظمة التي يتدنى فيها الأداء ويطلب من المستشار تحديـد نوع الخطأ الحادث، ومن الصعوبات التي تعترض هذا النموذج أنـه يفتـرض أن المناخ السائد في المنظمة يتسم بالثقة والأمان أو أن يرفض المستشير التـشخيص المقدم له من المستشار (Wasstson and Dudek ,١٩٩٨:P١٨).

٣. **نموذج الاستشارة العلاجية :(The consultation medicine model)**

الهدف من هذا النموذج هو مساعدة المنظمة حتى تتعلم وتـرى مـشاكلها بنفسها، وأن تصبح نشطة ومشاركة في الوصول إلى حلـول لهـذه المـشكلات.

ويرجع انتشار هذا النموذج إلى كل من شين وأرجريس اللذين اعتبـرا أنفـسهما بمثابة المعالجين أو المصلحين الاجتماعيين (Price,١٩٩١:P٣٠).
وتشير المعلومات المتوافرة حول عملية تقديم الاستشارة سواء من قبل الـشركات أو من قبل المكاتب التي تقدمها، أو الشركات التي تطلبها إلى أن النماذج الأكثـر استخداما هي نموذج الشراء ونموذج الطبيـب و المـريض (Wasstson and Dudek ,١٩٩٨:P١٨).

ضرورة الاستشارات الإدارية :

يلجأ المدراء إلى المستشارين حينما يشعروا بأن هنالك ما يعوق سير العمل في منظماتهم، وتستعين الإدارات فـي جميـع المنظمـات، بمختلـف نـشاطاتها بالمستشارين على مواجهة المستقبل بثقة و اطمئنان وبكفاءة أعلى واكبـر، لـذلك أصبحت الوظيفة الاستشارية إحدى معالم التنظيم الإداري الناجح، وأصبح تحقيـق الكفاءة والفاعلية في المجال الإداري يعتمد على وجود جهـاز استـشاري كـفء وفعال، سواء أكان فردا أو بيتا للخبرة. وقد تكون الاستشارة متخصصة في مجال واحد أو في عدة مجالات وذلك باختلاف الظروف التي تواجهها المنظمة (Kuber ١٩٩١, p٧).

ولقد تزايدت الحاجة إلى مهنة الاستشارات الإدارية المستقلة عن غيرها من المهن للاعتبارات التالية :

١- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية وبالتالي تطور وتنامي مجالات التخـصص والتخصص الدقيق إلى الحد الذي يتعذر فيه علـى المـدير أن يحـيط بهـذه المعارف جميعا، وأن يتقن جوانبها المختلفة ، فتزايدت حاجته إلـى استـشارة المتخصصين، على سبيل المثال فإن المدير المالي المحترف والمؤهل في أي شركة لا يستطيع أن يلم بكل الفروع الدقيقـة والمتخصـصة للعمـل المـالي والاستشاري، ويكون من الأصلح له وللشركة أن يستعين بأهل الـرأي فـي الأمور التي لا يملك ناحيتها ولا يتقن تفاصيلها(Jon,٢٠٠٢:P٢١) .

٢-   يرتبط بما سبق أن هناك ومن وقت لأخر تنشأ حاجة في الشركة إلى الاستشارة في مجال متخصص لا يكون من المجدي اقتصاديا أن يتم توظيف المتخصص فيه ضمن قوة العمل المتفرغة بالشركة، بمعنى أنه لا يمكن للشركة اقتصاديا أن توظف متخصصين في كل فروع المعارف الإدارية كموظفين لديها، ويكون من المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص لبعض الوقت في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها لبعض الوقت (Jon,٢٠٠٢:P٢٢).

عطفا على النقطة السابقة فإنه حتى ولو استطاعت الشركة أن توظف لديها متخصصين متفرغين في أغلب المجالات ، فقد تنشأ الحاجة إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل و الخبرة و ليس بالإمكان تعينهم موظفين بالشركة(Lapsely and Olfield,٢٠٠١:P٢٩) .

وتأتي أهمية الاستشارات للمنظمة من أهمية عمل المستشار الذي يبدأ عمله ببعض الظروف التي تواجه المؤسسة و التي ينظر إليها باعتبارها ظروف غير مرضية أو أنها قابلة للتحسن ، يسهم فيها المستشار بشكل مباشر أو غير مباشر في تحسين نوعية الإدارة وتطوير أداء المنظمة(اسكندر،١٩٨٥:ص٢٧-٢٨).

وازدادت أهمية الاستشارة الإدارية في بناء جميع أنشطة الحياة ، وتكونت بيوت الخبرة الاستشارية وتكاثر عددها في المجتمعات الصناعية المتقدمة حيث شهد النشاط الاستشاري فيها تطورا تزامن مع بداية الثورة الصناعية التي اعتبرت التغير عنصرا أساسيا من حضارتها المعاصرة، وان بيوت الخبرة تتناسب طرديا مع حاجات العصر للتغلب على المشاكل والصعوبات الكثيرة التي تاتي مع التغير الهائل في كل مجالات الحياة (kubr ,١٩٩١:p٧).

انواع الإستشارات:

يمكن تصنيف الاستشارات الادارية وفقا لمعايير واسس مختلفة إلى عدة أنواع كما يلي :

أولا : وفقا لمصدرها (داخليةس، خارجية):

يعتبر هذا التصنيف من التصنيفات التي تناولتها الادبيات بكثرة و اسهاب ، إلا ان هنالك بعض الاختلاف في المقاييس المستخدمة للتفريق بـين الاستـشارات الداخلية و الخارجية .

حيث يرى (بوحوش، ١٩٩١:ص١١) أن هذا التصنيف يكون من جانب الجهات التي تقدم الاستشارات داخل المنظمة او البلد أو من خـارج المنظمـة أو البلد وكما يأتي :

١. الاستشارة التي تاتي من داخل المؤسسة أو داخل البلد.
٢. الاستشارة التي تاتي من الخارج، سواء من بلدمعين أو منظمة دولية تـضم عدة خبراء من عدة بلدان متفرقة.
٣. الاستشارة التي تجمع بين النوعين، وفي هذه الحالة تستعين المنظمة المحلية بمستشارين منها يعاونهم في عملهم مجموعة من الخبراء الاستشاريين الذين ياتون من الخارج.

ويرى مختصون اخرون بأن هذا التصنيف يجري على أساس الارتباط الاداري للجهات التي تقدم الاستشارة حيث تصنف إلى:

١. **الاستشارة الإدارية الداخلية:** وهي التي تأخذ شكل وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو فـردا يقـدم المشورة إلى المنظمة فـي اختصاصات محددة.(kumar,٢٠٠٠ :p١٥)
٢. **الاستشارة الادارية الخارجية** : الاستشارة التي يقدمها المستشار الخـارجي الذي لا يرتبط ارتباطا إداريا بالمنظمة ، و لايشغل أي وظيفة فيها ، ويعمل كمستشار منفرد (لوحده) أو مع شركه استشارية ، سواء كانـت وطنيـة اوأجنبية .(Martin, ١٩٩٨:P٧) .

ويؤكد (Kuber,١٩٩١:p١٢) على عدم وجود حدود فاصلة ودقيقـة بين الاستشارة الداخليةوالخارجية بالرغم من التمييز بين هذين النوعين، لذلك لابد من رؤيا خاصة لضرورة الفصل بينهما ولأن المنظمـات الكبيـرة والـصغيرة، الخاصة والحكومية على حد سواء تستخدم الاستشارات الداخلية والخارجيـة ولأن

المبادئ والاساليب التي تستخدم في كلا النوعين واحدة ،لذا فإن على المنظمات أن تكون مكتفية ذاتيا (الاستشاره الداخلية) ويجب عليها أن تعتمد على المـساعدات الخارجية عندما تكون هنالك حاجة استثنائية أو مهارة جوهريـة تتطلـب مزايـا اقتصادية أو هناك تحديد للوقت المطلوب لأداء المهمة.

ثانيا : وفقا لطبيعتها (فنية، إدارية):

يمكن تصنيف الاستشارات من حيث طبيعة علاقتها بأداء الوظيفة الإدارية إلى :

١. **الاستشارات الإدارية**: وهي التي تتعلق بمختلـف الجوانـب فـي المنظمة، وبكل ما يمكن أن يتعلق بتنميتها، كإعادة التنظيم أو إجراء مسح لاحتياجات التـدريب، وتبـسيط الاجـراءات وطـرق الأداء (Mitchell,٢٠٠١:P٩).

٢. **الاستشارات الفنية:**وهي التي تتعلق بالمعـدات والمبـاني و التجهيـزات والإنتاج وطرق تحسينها فنيا.(ابو شيخه،١٩٨٦ : ص٢٣) أي أنها تقدم رأيا فنيا متخصصا في المجالات العلمية والصناعية الهندسية سواء كـان فـــي التصميم أو الانشاء أو الفحص، والاستشارة الفنيـة ضروريـة عنـد نقـل التكنولوجيا أو التصنيع لأنهـا تساعد علـى حـل المـشكلات الـصناعية، ومثال ذلـك أن يستعين مديـر مستشفـى مثلا بوحـدة استشارية فنيـــة فـي النواحـي الطبية (Steven ,٢٠٠٤:P١٨) .

ثالثا: وفقا للمشكلات التي تعالجها :

وقد صنفها (Kuber,١٩٩١:p١٣-١٤) وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- الاستشارة التي تطلب لمعالجة المشكلات التي تتطلب مـن المستـشار الاداري معالجة سريعة لموقف متأزم أو صنع قرار إداري يعالج ضـعف الإنتاج، التسيب الإداري، أو انخفاض الـروح المعنويـة لـدى العـاملين وهـي ما يطلق عليهـا (Correective Problem) وغالبا ما يكون حل

هذه المشكلة بمعرفة اصلها، وعن طريق التوصل إلى الحل يمكن إعـادة الوضع إلى ما كان عليه قبل التدهور .

2- الاستشارة المقدمة لمعالجة المشكلات التي تطلب من المستشار كالعمل على تطوير و تحسين الوضع الموجود بغرض رفـع الكفاءة وزيادة الإنتاج وتحسين مـستوى الأداء حتـى يمكـن الوصول إلى مستوى افضل وغاية أعلى، وهـو مـا يـسمى (Progress Problem).

3- الاستشارة المقدمة لمعالجة المشكلات والتـي تتطلـب مـن المستشار الإداري بذل مجهـود ذهنــي ومقــدرة علـى الإبـداع والخـلاق ، ويطلــق عليهــا (Creative Problem)، ويهدف هذا النوع من الاستشارات إلى ايجاد أو استحداث أوضاع ونظم جديدة في المنظمة.

رابعا: وفقا لتنظيم الجهة المقدمة لها (فرد، جماعة):

تشير الادبيات المهتمه بهذا الموضوع إلى أن هناك اختلافا في تصنيف الاستشارات من حيث فئات الجهات التي تقدمها، فهناك من يقسمها إلى استشارات تقدم من قبل فرد اومن قبل جماعة، وهناك من يقسمها إلى أفراد وشركات صغيرة وشركات كبيرة وهناك رأي أخر يصنفها إلى رئيسة حيث تشمل الأفراد، شركات الاستشارة، الجامعات، الوكالات الحكومية، المنظمات الدولية (الحلفي ،1990 : ص 38). لاغراض هذا البحث يمكن تصنيفها على الـشكل التـالي وذلـك لان الشركات محل البحث تطلب الاستشارة من جهات متعددة كالتالي :

1. **الاستشاري الفرد:** هو الرجل المهني ذو الخبرة والمعترف به والذي يقدم خدماته الاستشارية في واحد أو اكثر من فروع النشاط وغالبا ما يكون رجـلا ذا خبرة واسعة في فرعه التخصصي. فإذا كان من داخل المنظمة فإن المدير لديه صورة كامله عنه وعن خبراته، أما إذا كان من خارج المنظمـة فـيمكن للمدير بسهوله أن يختبر الأوليات ويتاكد من مدى قيامه بمـشروعات سـابقة

مماثله ومن المحتمل جدا ان يكون له الاختيار مبنيا على توصيات خاصـة. (.Kumar,٢٠٠٠:P٩)

٢- مجموعة من المستشارين: وهي الاستشارة التي لا يمكن القيام بها على وجه مرض إلا بالتعاون المباشر مع اخصائيين اخرين حيث يجتمـع فريق من الاستشاريين ويكونون مجموعة استشارية سـواء فـي صـورة مجموعة متجانسة أو مجموعات منفصله ينتمي كل منها إلـى تخـصص منفصل او بيت خبرة منفصل، او لجنة أو وحدة تنظيمية داخل المنظمـة.(أبو شيخة، ١٩٨٦:ص ٢٤) .

خامسا: وفقا للاساس الوظيفي:

تصنف الاستشارات الادارية وفقا لهذا المعيار على اساس وظيفي، استشارات في التمويل، الإنتاج، التوزيع، الترويج، ....إلخ، ويمكن القول بأن هذا التصنيف هو الشائع والأكثر قبولا للاستشارات الادارية. (Riberio,٢٠٠٣:P١٩)

ثانياً: العوامل المتعلقة بالمنظمة.

تعتبر طبيعة المنظمة من حيث حجمها او تعقد هيكلها او خصائص العاملين فيها ... إلى غير ذلك من العوامل التي تستدعي طلب الإستشارة واستخدامها.

ويمكن سرد بعض هذه العوامل وكمايلي:

١-حجم المنظمة:

يعتبر حجم المنظمة أحد الابعاد التنظيمية التي تؤثر على طلب الإستشارة حيث يفترض انه كلما زاد حجم المنظمة كلما زادت رغبة المدير في طلب الإستشارة لأن حجم الأعباء الملقاة على عاتقه تزداد. ان التطور التكنولوجي وزيادة الطلب على السلع والخدمات ، وزيادة المنافسة بين المنظمات، أدى إلى أن تلجأ بعض المنظمات إلى إنشاء فروع لها في مناطق جغرافية مختلفة داخل وخارج المدن لتلبية الطلب المتزايد على سلعها وتحقيق الأرباح . الأمر الذي يدفع المديرين إلى زيادة طلب الإستشارة (الصيوف,١٩٩٤:ص١٨). ويأتي دور الإستشاري هنا في تقديم يد العون والمساعدة لمواجهة العبء المتزايد الناتج عن كبر حجم المنظمات سواء بالتاميم او بالاندماج او استخدام التكنولوجيا (kumar,٢٠٠٠:P٢٦) . من ناحية أخرى فأن إعادة هيكلة المنظمة وإجراء توسعات فيها، مثل إنشاء إدارة أو قسم جديد أو إعادة تشكيل إدارات وأقسام أو فتح

فرع جديد في إحدى المناطق، او زيادة حجم القوى العاملة من العوامل التي تستدعي المدراء طلب الإستشارة (عبد الوهاب،١٩٩٤:ص١٢٤) .

مما ورد من إشارات يمكن أن نلمس ان التغير في حجم المنظمات وتطورها وتوسعها يدفع المدير نحو زيادة الاستعانة بجهود الإستشارين من أجل احداث التغيرات المطلوبة.

٢- كفاءة العاملين :

تعتبر كفاءة العاملين أحد الابعاد المهمة في المنظمة حيث ان في توافرها ما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة بأقصى كفاءة ممكنة، لذلك تهتم الاداره بتوفير العاملين من ذوي الخبرة والكفاءة ، فكلما توفرت العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل كلما قل احتمال استعانة المدير بالاستشاريين (Mitchell,٢٠٠١:P١٥) .

ويرى (الحلفي ،١٩٩٠:ص٣١) أن المنظمة تستدعي المستشار الاداري لتقديم معرفة أو خبرة متخصصة وذلك عندما لايتوفر لدى المنظمة الاشخاص القادرين على حل مشكلة معينة بنفس احتمالات النجاح، اوعندما تشعر المنظمة انها بحاجة ماسة وملحة لتحقيق طموحات معينة لا تستطيع تحقيقها بالقدرات البشرية المتاحة لديها.

لذلك نستنتج ان الادارة تلجأ إلى الاستعانة بخبرة ومعرفة الاستشارين كلما شعرت بضعف وخبرة كفاءة العاملين لديها .

٤-تعجيل الزمن اللازم للانجاز :

يعتبر عامل الزمن من العوامل المهمة والحاسمة في حل كثير من مشاكل المنظمة فكلما احتاجت الإدارة إلى تعجيل الزمن اللازم لانجاز اعمالها، كلما احتاجت إلى استشارة متخصصة. وقد تتوفر بعض الخبرات والقدرات في المنظمة القادرة على مواجهة بعض الحالات ولكن انشغالها في ممارسة العمل

اليومي لا يترك لها المجال الكافي لإجراء الدراسات، لذلك تقوم المنظمة بالاستعانة بالاستشاري لتقليص الزمن اللازم لاجراء هذه الدراسات (Steven,٢٠٠٤:P١٥).

كما ان الإدارة تلجأ احيانا إلى الاستعانة بالإستشارين عندما يكون لعنصر الوقت اهمية خاصة في اقامة بعض المشروعات ، وعندها تعتبر الاستشارة مبررة عندما تكون هناك امكانية تقليص الزمن اللازم لتنفيذ المشاريع (الخناق، ١٩٩٢:ص٤٥).

ان الإشارات السابقة تعزز أهمية الاستعانة بالمستشارين عند ظهور الحاجة إلى تقليص الزمن اللازم لانجاز الاعمال .

٥-تخفيض التكاليف :

من الأبعاد الاخرى التي تدفع الإدارة إلى طلب الاستشارة هو الحاجة إلى تخفيض التكاليف حيث أنه كلما سعت المنظمة إلى ضغط نفقاتها وتقليل تكاليفها كلما زادت حاجة الإدارة إلى الاستعانة بالاستشاريين لتحقيق ذلك .

وهناك اختلاف بين الكتاب حول ما إذا كانت الحاجة إلى خفض التكاليف تزيد من إحتمال طلب الاستشارة أو تقليله و ان كان الرأي الأغلب هو في انها تزيد من احتمال طلب الاستشاره لتخفيض التكاليف (Kubr,١٩٩١:P٧).

ومن الاسباب الاساسية التي تستدعي طلب الاستشارة الادارية هو حاجة الادارة إلى تخفيض النفقات وزيادة الارباح لا سيما في القطاع الخاص من خلال تحسين وتطوير وسائل وطرق قيام المنظمات باعمالها وتحقيق ذلك من خلال انتاج السلعة بتكلفة اقل أو تقديم الخدمة بشكل افضل وبتكلفة اقل وبالتالي تحقيق اكبر استفادة من الامكانيات المادية والبشرية المتوفرة لدى المنظمة (عصفور، ١٩٨١: ص٤٨) .

ويرى (Irvin &Old field,٢٠٠١:P٦٩) ان الاستعانة بالمستشارين وخاصة في المشاريع التعليمية والفنية قد يكون مكلفا ويحمل المنظمة أعباء مالية اضافية حيث انهما يتفقان مع (Kubr,١٩٩١:P٤٩) في ان العلاقة بين الكلاف والمنافع المتحققة في هذا المجال تعتبر عاملا مهما في اتخاذ القرار لاستخدام الاستشاري.

لذلك نستنتج بان المختصين يؤكدون ان سعي المنظمة إلى تقليل تكاليفها يعتبر من احد الأسباب الجوهرية التي تدفعها إلى الاستعانة بالاستشاريين .

٦- رفع كفاءة التنظيم :

من أحد الأبعاد المهمة والمتعلقة بالمنظمة والتي تؤثر على طلب الاستعانة برأي ذوي الاختصاص هو الحاجة إلى خلق التنظيم القادر على تحقيق اهداف المنظمة. وان استخدام الخبراء في القطاعين العام والخاص والهيئات الاستشارية بمختلف انواعها هو دليل على الرغبة في رفع كفاءة التنظيم الذي يتصف عادة

بالمرونة والقدرة على التكييف مع متغيرات بيئة المنظمة المضطربه وغير المستقرة (Jone , ٢٠٠٢ : P١٣) .

وقدتستعين الإدارة بخبرة الاستشاري ليس لحل مشكلة قائمة ، انما لتطوير وتحسين جانب أو أكثر في المنظمة مثل استبدال المعالجة اليدوية للبيانات بالمعالجة الإلكترونية لزيادة فعالية اتخاذ القرارات (الصيوف ، ١٩٩٤:ص٣) . وفي احيان اخرى تلجا المنظمات إلى الاستفادة من الهيئات الاستشارية على مستوى متطور في وضع هيكل تنظيمي لمشروع جديد مثلا أو إعادة التنظيم لوزارة ، أو وضع جداول فعالة أو تنسيق في العمليات (Kuber , ١٩٩١:P٩٩) . ومن الأراء السابقة يتجلى بوضوح أهمية الاستعانة بالمستشارين عند رغبة المنظمة في رفع كفاءة التنظيم .

ثالثا: العوامل المتعلقة ببيئة العمل الاستشاري :

يتأثر طلب الاستشارة و استخدامها بعوامل بيئة الاستشارات ، ويمكن تحديدها كما يلي:

١.**الوعي بالعمل الاستشاري :** تتفاوت المنظمات بشكل عام في مدى توفر هذا العامل، لذلك يعتبر احد الأبعاد المهمة في طلب الاستشارة حيث انه كلما زاد الوعي بالخدمات الاستشارية التي تقدمها الاجهزة المتخصصة، كلما زاد ميل المدراء نحو طلب الاستشارة.

ويرى (أبو شيخة،١٩٨٦:ص١٥) ان الاستشارة تتميز بالطوعية وعدم الإلزام، إذ أن نجاحها وجدواها يتوقفان دائما على قبولها وقبول الاستشارة يتوقف على اسلوب عرض المستشار لها ، ومقدرته على اقناع المستشير بمعقوليتها وامكانية علاجها.

وهناك مجموعة من النشاطات التي تمارسها الأجهزة الاستشارية التي من شأنها توعية المديرين بالخدمات الاستشارية وهي على الشكل التالي :

١- عقد ندوات ومؤتمرات حول منهجية العمل الاستشاري والصعوبات التي

تواجهه وسبل تجاوزها (Kuber , ١٩٩١: P ١٠١)

٢- تنمية الوعي الإداري ولفت النظر إلى الاعتماد على بيوت الخبرة المحلية

العربية والتعاون مع جهات اخرى ذات الصله .(دحلان،١٩٩٢:ص١٤)

٣- عقد لقاءات بين الأكاديمين و الهيئات الاستشارية لتوضيح طبيعة و فوائد

العمل الاستشاري .(Johansson,٢٠٠٤:P١٩).

٢- كفاءة الأجهزة الإدارية: حيث أن جميع المنظمات تحتاج إلى الخدمات الاستشارية ذات الكفاءة العالية ويزداد الطلب عليها كلما زادت كفاءة هذه الخدمات، كما ان الدول النامية تحتاج إلى الاستشارة الإدارية أكثر من الدول المتقدمة ولكنها لا تزال تعاني من العديد من الصعوبات والمشاكل والتـي مـن أهمهـا قلة عدد الموظفين المؤهلين للعمل في حقل الاستشارات الإدارية (عصفور، ١٩٨١: ص١٠٣). ومن ناحية أخرى فإن هناك بعض الفعاليات التي

تقوم برفع كفاءة بيوت الخبرة و التي من نضع ضوابط تنظيم عملها، لذا فمن الضروري أن تدعم الدول النامية أجهزتهـا الاستشارية وأن تزودهـا بالموظفيـن المؤهليـن للعمـل فـي هذا النشاط. (الخناق، ١٩٩٢: ص٥٢) .

٣- تبلور السلوك المهني للاستشارة : والمقصود بهذا البعد هو وجود قواعد وآداب وسلوك للنشاط الاستشاري والتي من شأنها ان تعزز من توجه المدير نحو طلب الاستشارة. ويرى (اسكندر،١٩٨٥:ص٧١) أن الخبرة الاستشارية في الدول النامية هي جديدة نسبيا لذلك فإن من يمس صورة احد المستسارين بسوء فان ذلك قد ينتقل إلى غيره من الناس ويؤثر في اتجاهاتهم نحو موضوع طلب الاستشارة الإدارية بصفة عامة ولهذا ينبغي ان تكون آداب السلوك و اخلاقيات المهنة من الوضوح بالقدر الذي تصلح أن تكون هاديا ومرشدا في هذا المجال .

وقد حددت جمعية الاستشارات الإدارية الامريكية (ACME) معايير للسلوك المهني لشركات الاستشارات الادارية و التي تعبر عادة عن السلوك

المهني المتوقع من شركات الاستشارات الادارية في علاقاتها مع العملاء ومع الجمهور وإلى إشعارهم بأن هذه الشركات تقدم لهم خدمة منسجمة مع معايير مهنية واضحة وتمتاز بالكفاءه والموضوعية والأمانة وتعتبر هذه المعايير ذات طابع إلزامي، وبالتالي تعتمد الاجراءات التأديبية عندما ينخفض سلوك العضو من هذه الجمعيات (Martin,١٩٩٨:P٥). لذا نجد ان وضع مثل هذه المعايير والتي يجري التعامل على اساسها تخلق الدافعية لدى المديرين وتزيد من ثقتهم عند التعامل مع الجهات الاستشارية .

رابعا : العوامل البيئية العامة :

يتأثر الطلب على الاستشارة واستخدامها بعوامل بيئية خارجية تتعلق بالمجتمع عموما من حيث تقدمه الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ومن أهم هذه العوامل:

١- **العوامل الاقتصادية** : حيث أنه كلما زاد تأثير العوامل الاقتصادية على المنظمة، كلما زاد من استخدامها للاستشارات الادارية ، ويرى البعض ان مشاريع التنمية في الدول النامية قدخلقت الحاجة إلى الطلب على الاستشارات الادارية ، ولاسيما في القطاع العام حيث تقوم الجهة المنفذة للمشروع بتحديد نوع الحاجة التي تحتاجها من الجهة الاستشارية (Kuber,١٩٩١:p١٩١) . فكثيراً ما يقدم الاستشاريون نصائحهم بشأن السياسات و النظم الاقتصادية المتعلقة بتنفيذ الخطط

(Lapsley &Old field ,٢٠٠١:P٢١).

وتبدو اهمية عمل المستشار الاداري في حالة التغيرات في الدورة الاقتصادية فيزداد اهتمام العملاء بالاستشارات خلال فترات الازدهار الاقتصادي حيث تزداد الحاجه الى الدراسات التنظيمية وتحليل اتجاهات السوق، اما في فترات الركود فيهتم العملاء بتخفيض التكاليف والرقابة (ابو شيخه،١٩٨٦:ص٣٠).

٢- **العوامل التكنولوجية**: أحدالابعاد المهمة والتي لها تأثيرها على طلب الاستشارة الادارية حيث ان للتكنولوجيا تأثير على القـرارات الاداريـة فـي المنظمـات ولاسيمـا فيما يتعلق بالتخطيط والتنظيم والمتابعـه (الشماع ، ٢٠٠٠:ص٨٨). ويكون دور المستشار في هذا المجال في البحث الصناعي او كيفية استخدام التكنولوجيا أو طرق التشغيل إلى غير ذلك وهي استشارة فنيه (Steven ,٢٠٠٣:P٣٣) .

اما الاستشارة الادارية فقد نشات في الدول المتقدمة صناعيا كنتيجة لتطور العلم و التكنولوجيا وتسارع تدفق المعرفة والتغير في مجالات الاعمال المختلفة ، الأمر الذي جعل من الصعـب على الرجل المنغمس في العمل الإلمـام بمستحـدثات العلـم والتكنولوجيـا مما خلق الحاجه للاستشاره(Riberio,٢٠٠٣:P٢٣).

٣- **العوامل الاجتماعية**: يتاثر الطلب على الاستشارات الاداريه بالعوامل الاجتماعيه وذلك من خلال تاثير هذه العوامل على المنظمات ، ويمكن الافتراض

بانه كلما كان تاثير العوامل الاجتماعيه اكثر زادت الحاجه الى الاستشارات الاداريه. حيث يوثر البناء الاجتماعي في مجتمع معين على هيكل وعلاقات منظمات الاعمال باعتباره الاطار الذي يحتضنها. فالبناء التنظيمي والكثير من السلوكيات والممارسات الاداريه للمنظمات الحكوميه والخاصه يمكن ارجاعها الى البناء الاجتماعي للمجتمع وما يحوي من متغيرات (السالم ،١٩٩٢:ص١٧٧) .

وقد فرضت المسؤولية الاجتماعية على الادارات في الوقت الحاضر النهوض بأعباء مختلفة كالمساهمة في ابحاث تلوث البيئة وبرامج التعليم والثقافة والمشاركه في حل ازمة الموصلات....الى غير ذلك وهذا يعكس النظره المعاصره للمنشات والتي تعني مجموعه من الانشطه الاقتصاديه والاجتماعيه، وبرزت المنفعه الاجتماعية التي تمثل عائد المشروعات من وجهة نظر المجتمع لتوضيح مدى مساهمة المنشات، وقد تعدت هذه النظره الى المشروعات الخاصه (المساعد وسلمان،١٩٨٧:ص ٢٥) .من هنا تبرز اهمية تأثر المنظمة بالعوامل الاجتماعية .

الاستشارة المحددة لاتخاذ القرار

لصنع قرار لابد من وجود مشكلة او موقف يجب مواجهته مما يستلزم تحديد واضح للمشكلة او الموقف بكافة جوانبه وجمع المعلومات عنه وبالتالي تحديد البدائل الممكنة ومحاولة معرفة النتائج الممكنة لكل بديل ومن ثم اختيار واع بفضل تفكير عميق لبديل من البدائل بحيث يكون هذا البديل هو الافضل لتحقيق الهدف او الاهداف المرجوة .مما سبق نرى انه لاتخاذ قرارا فلا بد من وجود مشكلة يراد حلها ولا بد من وجود اكثر من بديل ووجود حالة من عدم التاكد .(كنعان، ١٩٩٢: ص١٣) .

ان الخطوات السابقة والتي تتعلق بوصف وتحديد المهمة المطلوبة وطبيعة المشكلة وابعادها وحدودها والحلول المقترحة يفترض ان تقوم بهاالجهة المستشيرة, وقد دلت التجارب على ان معظم الجهات المستشيرة تنقصها المهارة والخبرة الفنية, لهذا يكون استدعاء المستشار الاداري ضرورة ملحة

.(Johansson,٢٠٠٤:P١٢)

وقد يلجأ المدير لطلب الاستشارة الادارية لتبرير قراراته الادارية واضفاء الصفة الشرعية عليها , حيث يطلب المدير احيانا من المستشار ان يكتب تقريرا حتى يتمكن المدير من ان يبرر قرارا سيتخذه , وذلك اعتمادا على توصية المستشار (الحلفي،١٩٩٠:ص٣٢). ويؤكد (Kubar , ١٩٩١ , p٧٤) ان المدير يكون قد حدد اهدافه وتوصل الى قراراته ولكنه يرغب في القول بانه يضع موضع التنفيذ مقترحات مقدمة له من استشاري مستقل .

وقد برر (عبدالوهاب, ١٩٩٤ :ص١١) لجوء المؤسسات للاستشارة في انها توفر على الاقل قدر من البيانات والمعلومات التي تستند اليها لاتخاذ قرار بشأن مشكلة ما, كما ان كثير من الاشخاص يلجئون الى الاستشارات لانها تجعل لهم درعا واقيا من التخبط في الخطأ والضياع والتلاف والتعرض للمسؤولية امام الرؤساء. وتصبح الاستعانة بالمستشار ضرورية وفي حالات خاصة حسب الآثار التي يتوقع ان يحدثها القرار الذي سيتخذ في المسألة المعروضة للحسم, وان للقرار بعدين زمني وشمولي وكلما كان المدى والزمن بعيدين استدعى الامر

التروي في اتخاذ القرار, واستدعى الامر في اغلب الاحيان الاستعانة بالمستشار

(Bevan,٢٠٠٠ P٣٩)

التحديات التي تواجه مهنة الاستشارات الادارية المستقلة

تواجه مهنة الاستشارات الإدارية مشكلات متعددة خصوصا في البيئة العربية لعل من اهمها :

١- عدم ادراك المسؤولين في المنظمات الحاجة الى المستشار الاداري المستقل وبالتالي التردد في الاستعانة به, والاكتفاء على سبيل المثال بمشورة مراجع الحسابات او المكتب الهندسي حتى في دراسة جدوى المشروعات الجديدة الاقتصاديه وهو الامر الذي يترتب عليه خسائر هائلة وقصص احباط عديدة في الكثير من المشروعات (الخضراء،١٩٩٥:ص١٤)

٢- لان مهنة الاستشارات الادارية حديثة نسبيا و لم يتم تنظيمها جيدا لغاية الان, وبالتالي مارستها فئات غير مؤهلة للممارسة الاحترافية الدقيقه المستوى ,

فأساءت هذه الفئات الى نفسها , والى عملائها والى المهنة ذاتها حيث ازدادت الشكوك حول المصداقية والكفاءة (دحلان،١٩٩٢:ص٤٥)

٣- أدت الظروف الخاصة بقلة التجارب الناجحة في الممارسة العملية للاستشارات الاداريه الى قلة وجود مديرين ناجحين ومتميزين ذوي تجارب ناجحة ومتميزة يمكن ان يستفيد منها الآخرون في اطار مهنة الاستشارات الادارية فنشأت ندرة في الكوادر التي يمكن ان تتخذ الاستشارات الادارية مهنة لها وهو ما أضعف المهنة مجددا (الصيوف،١٩٩٤:ص١٨)

٤- ولعلاج النقطة السابقة – ضحالة الموارد البشرية المغذية لمهنة الاستشارات حيث لجأت الشركات والمنظمات الى الاساتذة الجامعيين لإنشاء المكاتب الاستشارية لتلبية الحاجة المتزايدة للمشورة , الا ان تلك المكاتب لم يجري الاعداد لها, كما لم يتم في بعض الحالات تطوير قدرات ومهارات الاستاذ الجامعي لتتوافق مع متطلبات مهنة الاستشارات الادارية. (Riberio, ٢٠٠٣: P٣٠)

٥- ادى التفوق النسبي الواضح لاقتصاديات الدول الاكثر تقدما الى تزايد الميل للاستعانة بمستشارين اداريين من هذه الدول وتنامي الاستعداد للثقة بمشورتهم والاستماع الى آرائهم بدرجة أكبر من الاستماع الى المستشار الاداري العربي وهو ماخلق وضعا نفسيا واقتصاديا سلبيا للمستشار العربي لا يساعد بالتاكيد على ابداعه وتحسن قدراته .(المنيف، ١٩٩٤: ص٤٥).

٦- وفي تطور مواكب لما سبق بدأت تظهر تحالفات بين الممستشار الاجنبي والعربي لإضفاء المزيد من المصداقية والكفاءة في سوق الاستشارات, حيث تتيح مثل هذه التحالفات ميزة الاستفادة من ارتفاع مستوى مهنة الاستشارات في الخارج ومن كفاءة المستشار العربي وسعة فهمه للمتغيرات البيئية, الا ان هذه التحالفات في الغالب يحكمها اعتبارات اقتصادية بالدرجة الاولى (موسى، ١٩٩٤ :ص١٢) .

٧- مما زاد الموقف صعوبة في تطور مهنة الاستشارات الادارية العربية ان اساتذة الجامعات الذين مارسوها كافراد او كماكتب استشارية لم يتخذ اكثرهم

الاستشارات الادارية كمهنة يرتبط بها مستقبله وكيانه ودخله ومكانته في المجتمع, وانما ظل المكتب الاستشاري بالنسبة للكثيرين منهم مجرد عمل اضافي او جانبي بجانب العمل و قد تتخذ هذه المكاتب كوجاهه اجتماعيه أو لقضاء أوقات الفراغ الامر الذي لا يساعد على تقدم المهنه (المنيف، ١٩٩٤: ص٤٦) .

نشأة وتطور الاستشارة الادارية في الاردن

لا زالت مهنة الاستشارات الادارية في الاردن في طور التكوين وقد سبقتنا دول كثيرة في تطوير هذه المهنة والارتقاء بادائها. وقد برزت حاجة ماسة ومتزايدة لدى الشركات في القطاعين العام والخاص للخدمات الاستشارية الراقية, خاصة مع تزايد الشركات الجديدة وانفتاح الاقتصاد الاردني امام المنافسة الاقليمية والدولية والتوجه نحو خصخصة الشركات الحكومية (الماضي، ١٩٩٥:ص٢٨)

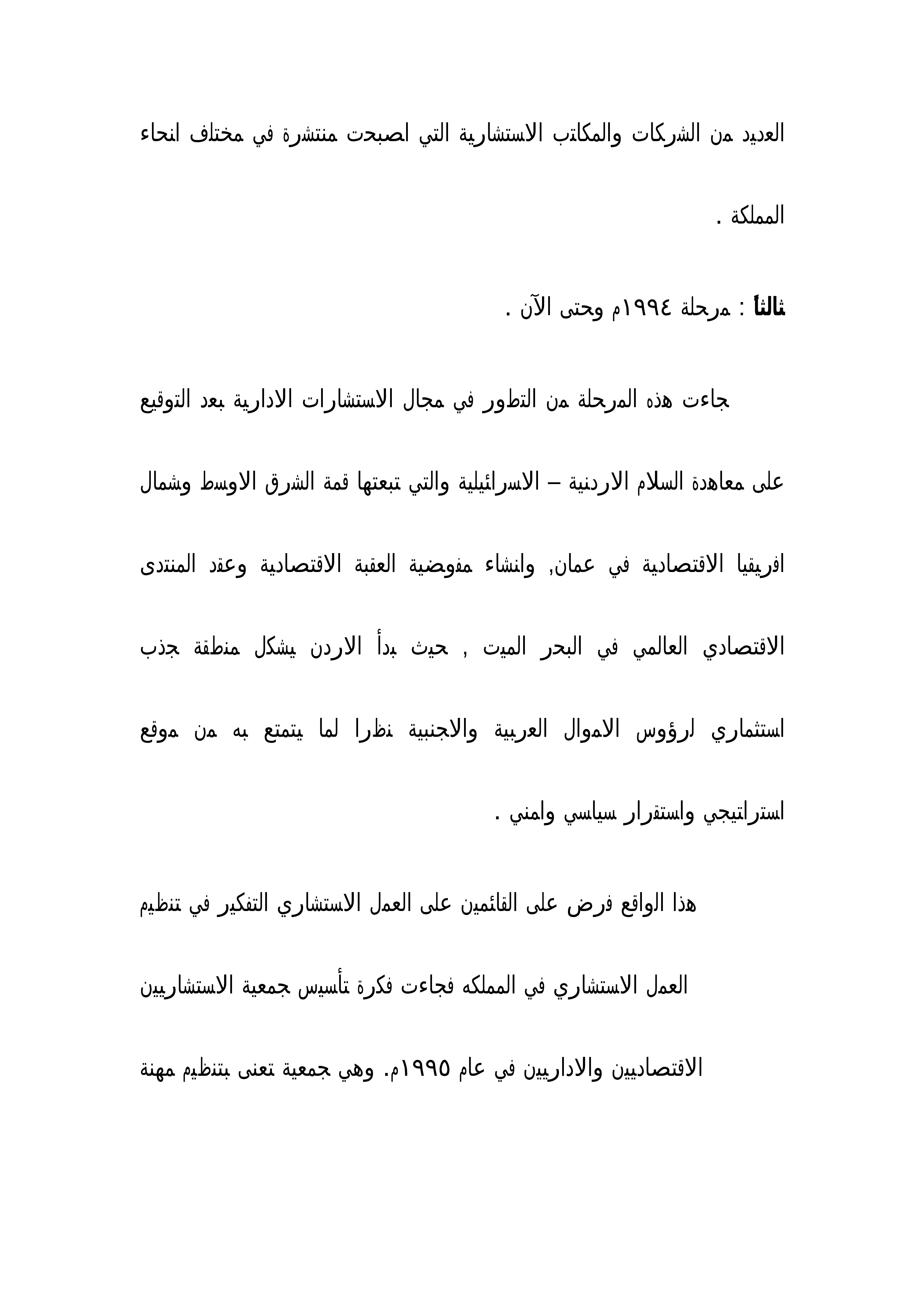
الا انه يمكن القول بان الاستشارات الادارية في الاردن قد مرت في مراحل التطور التالية: (عبدالجبار, ١٩٩٩:ص٣٠)

اولا : مرحلة ما قبل عام ١٩٧٦م.

وهي المرحلة التي بدأ يظهر فيها مصطلح الاستشارات الادارية كاحد الاهداف التي تبنتها فلسفة التنمية الادارية في الاردن على المستويين العام والخاص. وخير مثال على ذلك انشاء معهد التدريب الوطني في الاردن عام ١٩٦٨م. الا ان هذه المنظمات ركزت بشكل اساسي في تلك المرحلة على عملية التدريب دون غيرها .

ثانيا : مرحلة ١٩٧٧ – ١٩٩٣م

وهي المرحلة التي اخذ فيها مفهوم الاستشارات الادارية بالانتشار في المملكة الاردنية الهاشمية بشكل متسارع نظرا للتزايد في اعداد الشركات وازدياد فرص الاستثمار. كما ادت الطفره في الاقتصاد الاردني التي جاءت في بداية الثمانينات الى زيادة الطلب على الخدمات الاستشارية , وقد ترتب على ذلك انشاء



العديد من الشركات والمكاتب الاستشارية التي اصبحت منتشرة في مختلف انحاء المملكة .

ثالثاً : مرحلة ١٩٩٤م وحتى الآن .

جاءت هذه المرحلة من التطور في مجال الاستشارات الادارية بعد التوقيع على معاهدة السلام الاردنية – الاسرائيلية والتي تبعتها قمة الشرق الاوسط وشمال افريقيا الاقتصادية في عمان, وانشاء مفوضية العقبة الاقتصادية وعقد المنتدى الاقتصادي العالمي في البحر الميت , حيث بدأ الاردن يشكل منطقة جذب استثماري لرؤوس الاموال العربية والاجنبية نظرا لما يتمتع به من موقع استراتيجي واستقرار سياسي وامني .

هذا الواقع فرض على القائمين على العمل الاستشاري التفكير في تنظيم العمل الاستشاري في المملكه فجاءت فكرة تأسيس جمعية الاستشاريين الاقتصاديين والاداريين في عام ١٩٩٥م. وهي جمعية تعنى بتنظيم مهنة

الاستشارات من خلال تحقيق الاهداف والغايات التالية : (الماضي, ١٩٩٥:ص٣٣).

١- دفع مستوى مهنة الاستشارات, والتعريف بدورها, ووضع الاسس اللازمة لضمان حسن الاداء فيها, وتحديث اساليبها بما يتفق مع التطورات الحديثة.

٢- تنظيم ممارسة الاستشارات, وتنمية المهارات الاستشارية وتوفير التدريب المناسب لذلك.

٣- توفير افضل خدمة استشارية للمؤسسات والافراد الذين يطلبونها الامر الذي يرفع من القدرة التنافسية للمستشارين الاردنيين في السوق الاردني وفي الدول الاخرى.

مصادر ومجالات الاستشارات الادارية في الاردن :

١. شركة الاستشارة الإدارية (Management Consluting Firm) :

وهي شركات متخصصة في الاستشارات الإدارية ، ويعمل فيها عدد من المستشارين وتغطي خدماتها مجالات واسعة من العمل الاستشاري في حقول الإدارة كالإنتاج و التسويق و المحاسبة و المالية ....إلخ (دحلان،١٩٩٢: ص ١٠)

٢. الأكاديميون (Academicans) :

وهم بعض أساتذة الجامعات الذين يعملون في أقسام الإدارة ، حيث يقوم هؤلاء بتقديم الاستشارات بصفة إما رسمية بحكم مالهم من صلات تربطهم برجال الأعمال أو قد ينتقل بعض الاكاديمين عند تركهم للعمل الأكاديمي في الجامعات إلى العمل مع الشركات الاستشارية، وقد يقوم هؤلاء أيضا بفتح شركات استشارية خاصة بهم (معهد التدريب الوطني، ١٩٩٩:ص٣٨).

٣. الممارسون المنفردون (Sole Practioners) :

وهم من أشخاص يكتشفون أن بامكانهم ان يكسبوا من ارشاد وتوجيه الأخرين أكثر مما يكسبونه حينما يعملون كموظفين فيلجأون إلى العمل بصوره غير متفرغة، كما يعمل كثير من المحاسبين القانونيين في شركات

خاصة كمستشارين لشركات صغيرة في مجالات المحاسبة والامور المالية

(عبدالجبار، ١٩٩٩:ص ١٠).

٤. **معاهد الإدارة:** وتضم معهد التدريب الوطني ومعهد الإدارة الاردني، وتعتبر هذه المعاهد مصدرا مباشرا ومتخصصا للخبرة يمكن للإدارات الحكومية أو الشركات العامة أو الخاصة طلب الاستشارة منها(عبدالجبار، ١٩٩٩:ص١٠).

٥. المراكز المتخصصة: تقوم عن طريق اقسامها المختلفة بتقديم العديد من

الاستشارات في مجالات الإدارة المختلفة لهدف تطوير نظم العمل و إيجاد الحلول

المناسبة للمشكلات التي تعترض سير التنمية الإدارية مثل مركز مركز

الاستشارات في الجامعه الاردنيه، و مركز النصر للاستشارات الماليه و الضريبه

........الخ (دليل المكاتب والشركات الاستشاريه في الاردن ،موسسة تشجيع

الاستثمار،١٩٩٩: ص٢٦).

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد اجريت دراسات وبحوث في موضوع البحث, تناولت بعض متغيـرات هذه الدراسة وابعادها المختلفة, وتفاوتت هذه الدراسات في اهـدافها ومتغيراتهـا والفئات المستهدفة والبيئات التي اجريت فيها, فقـد اظهـرت مراجعـة ادبيـات

موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر العلاقة بين طبيعة المشكلة والطلب على الاستشارة الإدارية وكذلك الفترة الزمنية التي يغطيها القرار, لـذلك حاولت الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الامكان وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق اهدافها وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات :

أولاً: الدراسات العربية:

دراسة قام بها (الحلفي , ١٩٩٠) بعنـوان : " (الهيئـات الاستـشارية ودورها في اتخاذ القرار) " وهدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى تاثير الاستشارة على النمط القيادي لاتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة الى ان الاستشارة الإدارية تبدا عند عملية اختيار البديل الامثل لاتخاذ القرار, وكذلك اظهرت نتائج الدراسة ان النمط القيـادي المتـسلط للمدير هو الاكثر ميلا لطلب الاستشارة لتبرير القرارات الإدارية .

وفي دراسة قام بها (الخناق,١٩٩٢) بعنوان: " العوامـل المـؤثرة فـي استخدام الاستشارات الاداريه " هدفت هذه الدراسة التي اجريت في العراق إلى الوقوف على العوامل المؤثرة في استخدام الاستشارات الاداريه فـي مؤسـسات التعليم العالي العراقية وقد توصلت الدراسة إلى ضعف الوعي الاستـشاري لـدى عمداء هذه المؤسسات وعدم تقديرهم لأهمية الاستشارة .وتأثرهم بعوامل شخصيه وتنظيميه وبيئية عند طلبهم للاستشارة.

وفي دراسة قام بها (المعيوف,١٩٩٤)بعنوان "العوامل المؤثرة في استخدام الأجهزة الحكومية لاستشارات معهد الإدارة العامة" ,تهدف هـذه الدراسـة التـي اجريت في المملكه العربيه السعوديه إلى بيان مدى استخدام الدراسات الاستشارية المعده من قبل معهد الإدارة العامة لمختلف الأجهزة الحكومية في مدينة الريـاض وتوصلت هذه الدراسة إلى أن جودة الاستشارة وخبرة الاستشاري هما مـن أهـم العوامل المؤثرة في استخدام الاستشارات الإدارية المقدمة من قبل هـذا المعهـد وأظهرت الدراسة أيضا أن طبيعة السلطة في المنظمة تلعـب دوراً هامـا فـي الأستعانه بالخدمات التي يقدمها معهد الإدارة العامة.

اجرى (الماضي, ١٩٩٥) دراسه بعنوان :"(واقـع الاستـشارة الاداريـه والعوامل المؤثرة عليها في الشركات المساهمة العامة الأردنية) " وهـدفت هـذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير العوامل الوظيفية والتنظيمية والبيئة وعوامل بيئـة الاستشارات في الطلب على الاستشارة الاداريه وكذلك إعطاء فكره عن مـصادر الاستشارة التي يفضلها المديرون في الشركات المساهمة العامة هذا فـضلا عـن محاولة الكشف عن الأسباب الكامنة وراء عزوف بعض الـشركات عـن طلـب الاستشارة.

وقد توصلت هذه الدراسة الى:

أ- وجود اختلاف وتباين في ممارسات القطاعات الاقتصادية لنشاط الاستشارات الاداريه وان البنوك والمؤسسات المالية هي الأكثر استخداما لهذا النشاط.

ب- تفضيل مصدر الاستشارة الخارجية على المصدر الداخلي.

ج- لا توجد علاقة بين الطلب على الاستشارات الاداريه والعوامل التنظيمية.

د- هنالك مجموعه من الأسباب التي تؤدي الى عزوف الشركات المساهمة العامة عن طلب الاستشارات الاداريه مثل صغر حجم أعمال الكثير من الـشركات المساهمة وصغر حجم السوق المحلي وضعف الثقة بالمستشارين المحليين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة قام بها شين (Schein,١٩٨٨) فـي الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان" دور الاستشارات في تطوير المنظمات " هدفت هذه الدارسة إلى معرفـة مدى اهتمام المديرين في طلب الاستشارة الإدارية لتحسين الأداء في العمل وتنمية الموارد البشرية ومواكبة التغيرات في البيئة لتطـوير المنظمـات . وأظهـرت الدراسة رغبة المديرين في هذه الشركات بتحسين أوضاع شركاتهم مـن خـلال طلب الاستشارة. وأوصت الدراسة بتقديم المساعدة للمـديرين لتحديـد جوانـب التطورات في الشركات محل البحث .

وفي دراسة قام بهـا بـرايس(Price, ١٩٩١) بعنـوان "تقيـيم فعاليـات الاستشارات المقدمة من قبل مراكز الاستشارات الاداريه " هدفت تلـك الدراسـة

التي اجريت في بريطانيا إلى التعرف على جودة وأهمية الخـدمات الاستـشارية التي يقدمها مركز الاستشارات الاداريه ومدى استعانة الشركات المبحوثة بهـذه الاستشارات . وقد أجريت الدراسة على عينه من ٣٠٠ شركه بريطانية تـستخدم الخدمات الاستشارية. وأظهرت نتائج الدراسة قيام ٧٠% مـن الـشركات محـل الدراسه بالاستعانة بالخدمات الاستشارية خصوصا في مجالات التسويق والإنتـاج والتمويل.و أظهرت الدراسة أن هناك عدم رضا من قبل بعض العملاء عن نوعية الاستشارة المقدمة.

دراسة قام بها ميتشيل (Mitchell , ١٩٩٨) بعنوان " مـسح لاتجاهـات مكاتب التخطيط نحو التخطيط الاستشاري " هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى رغبة مكاتب التخطيط نحو طلب الاستشارات في مدينة مانشستر في بريطانيا بالإضافة الى التعرف على طبيعة الاعتقاد لديهم نحو الاستشارات , وتـم جمـع بيانات هذه الدراسة من خلال مقابلة ١٥ مدير ممن لهم علاقة بمكاتب التخطيط , وتوصلت الدراسة الى أن هناك اتجاهات سلبية نحو الاستعانة بالمستـشارين فـي عملية اتخاذ القرارات .

اجرى زيماران وجوبيا (Zimmeran & Jobia ,١٩٩٨) دراسة بعنـوان "عوامل نجاح الاستشارة الخارجية" وهدفت هذه الدراسة التي اجريت في المانيـا إلى التعرف والاستطلاع على أهم العوامل التي تـودي إلـى نجـاح الإستـشاره الإدارية، وقد أجريت هذه الدراسه على عينه من (٢٢)منظمه تستخدم الاستشارة الخارجية في ألمانيا. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن ضعف الإدارة العليا وعـدم متابعة المنظمة لتنفيذ مقترحات المستشار هي أهم معوقات الاستـشارة الاداريـه وتوصلت الدراسة أيضا الى أن تكلفة الإستشاره غالبا ما تكون أكبر مما تتوقعـه المنظمة ،كما ان المستشار عادة ما يقدم حلول جاهزة لا تتلائم مع طبيعة المنظمة.

دراسه قام بها واتسون وديودك (Watson and Dudek ,١٩٩٨) بعنوان " الطبيعه البشريه للاستشاره الاداريه " اجريت هذه الدراسه في الولايات المتحـده الامريكيه حيث هدفت هذه الدراسه الى التعرف على طبيعة الاستشاره الاداريـه وهل يتم الاخذ بالمقترحات التي يقـدمها المستـشارون الاداريـون . وتوصـلات

الدراسه الى ان المهمه الاساسيه للمستشار هي تزويد أو تقديم النصيحه للموكـل (المدير) اكثر من صنع القرارات له، وكذلك تحديد ادوار الاستشاره الاداريه التي يقوم بها الاستشاريون وهي مستشار وناصح مهني ، مصدر مؤهل و كفؤ، عامل متغير او متبدل

دراسة قام بها (Martin , ٢٠٠٠) بعنـوان " الادارة الجديـدة وتـاثير سياسة الاستشارات في الحكومة , تحليل تاريخي لكـندا وفرنسا وبريطانيا " تهدف هـذه الدراسة الـى فهم احتمالية تاثير الاستشارة الإداريـة (تاثير او عدم تاثير) للسياسة في عملية اعادة تشكيل البيروقراطيـة .وتوصـلات الدراسـه الـى ان التخصص الدقيق للمستشار والخبره الاداريه له سوف تؤثر في جدوى الاقترحات التي يقدمها للمدير وبالتالي سوف تؤثر في عملية تشكيل البيروقراطيه ، و كـذلك بينت الدراسه ان المنافسه بين المنظمات المتشابهه ادت الـى طلـب الاستـشاره واصبحت كل منها جاهده لاستخدام الوسائل والامكانيات المتاحه للانتصار.

دراسه قام بها (Bevan ,٢٠٠٠) بعنوان " الاستخدام الناجح للاستشاره في ادارة القطاع العام المالي المساعد يودي على تطوير نظره استشاريه للمستشاريين على بعض للاشياء التي تهمهم" حيث اجريت هـذه الدراسـه علـي عينـه مـن المستسارين ممن يعملون في القطاع العام المالي بلغت ٥٠ فـرداً فـي المملكـه المتحده وهدفت هذه الدراسه الى كيفية ادارة الازمات عن طريـق المستـشاريين باعتبارهم من اللاعبين المهمين في محاولات اطلاق وارشـاد عمليـات التغييـر المؤسسي في المنظمات الحكوميه. وتوصلات الدراسه الى ان المستشاريين تمكنوا من تقويم نظام تحليلي مالي يمكن استخدامه في جميع انـواع البيئـات وتقـديم اقتراحات واستشارات للبحث عن الموارد الماليه لتمويل المشاريع وكذلك انـشاء قاعدة بيانات للمعلومات لمواجهة الازمات التي تحدث في القطاع العام المالي .

دراسة قام بها كومر (Kumar, ٢٠٠١) بعنوان " المفاهيم الاستراتيجية التي تقود إلى نجاح الاستشارات الاداريه في استراليا" هدفت هذه الدراسة إلـى معرفة أهم الأفكار والاستراتيجيات التي تؤدي إلى نجاح العمليه الاستشارية حيث تم حصر إحدى وعشرون من المؤهلات الاستراتيجية التي من الممكن أن تزيد من

فعالية الاستشارات وترتيبها من حيث الأهمية.وتوصلت الدراسة إلى أن المؤهلات التي تتوفر في المستشار هي من أحد أهم الاستراجيات التي تقـود إلـى نجـاح الاستشارة، وأظهرت الدراسة أيضا أن خبرة المستشار لهـا دور فـي ترتيـب الأفكار والمفاهيم التي تتكون منها الاستراتيجيات الناجحة للاستشارة الاداريه.

اجرى ميشيل (Mitchell , ٢٠٠١) دراسة بعنوان " المشاكل والمخاطر التي تواجه الخدمات الاستشارية" أجريت هذه الدراسه في لندن حيث هدفت الى معرفة مدى إمكانية استفادة المنظمات محل الدراسة من معرفة الفرص والمخاطر من خلال تحليل البيئة الخارجية والاستعانة بالمستشارين لمحاولـة تحويـل هـذه الفرص الى منافع تستفيد منها الشركه وتخفيف حدة المخاطر وزيادة حدة المنافسة في السوق. وأظهرت أن لدى المنظمات محل الدراسة درجه عالية من الاسـتجابة والمرونة لتجاوز المشاكل والمخاطر التي تواجهها.

دراسه قام بها (Labseley and Oldfield ,٢٠٠١) بعنوان " التحول في القطاع العام: الاستشاره الاداريه كمركز للتغير" اجريـت هـذه الدراسـه علـى مجموعه متميزه من مكاتب الاستشارات الاداريه في المملكه المتحده، حيث هدفت هذه الدراسه الى تسليط الضوء على المستشار كاداه للتغير فـي القطـاع العـام البريطاني .و توصلت الدراسه الى ان المصدر الاساسـي لنجـاح التغيـر فـي مؤسسات القطاع العام البريطاني يعود للممارسات المتميزه للمستشار الاداري، مع ربط دور المستشار مع الدور المتغير الايجابي للحكومه، أي ان دور المستـشار يسير جنبا الى جنب مع دور الحكومه.

اما دراسة ديجونغ (Dejong , ٢٠٠٢) بعنوان" طبيعـة عمـل الاستـشارة الإدارية " في نيويورك فقد هدفت الدراسة إلى التعـرف علـى أهـم أعمـال الاستشارة الإدارية ومعرفة مدى أهمية المقترحات التي يقدمها المستشارين ومـا هي أرائهم عن الأعمال التي يقومون بها خلال أيام الأسبوع وكشفت الدراسة أن اعمال المدراء تعتمد على مؤهلاتهم (تخصصاتهم)وطبيعة المـشاكل والمخـاطر التي تواجه منظماتهم. وكذلك توصـلت الدراسـة الـى أن المـشاكل المتكـررة

والروتينية هي اكثر المشاكل التي تحتاج الى قـرارات سـريعة وعاجلـه مـن المستشارين لتحسين اداء المنظمة.

وفي دراسه قام بها سورلينو (Soriano, ٢٠٠٣) بعنـوان " تـاثير الخدمات الاستشاريه على الشركات الاسبانيه "هدفت هذه الدراسه الـى التعـرف على مدى تاثير الخدمات الاستشارية على واقع الشركات الصناعية واثرهـا فـي جدوى القرارات وبالتالي على مستقبل الشركات في ضـوء العولمـة والتجـارة المفتوحة وعلى ديناميكية القطاعات في معظم الدول الاوروبية وخاصة اسـبانيا, حيث اجريت هذه الدراسة على ١٠٠٠ شركة تم اختيارها مـن خـلال معـايير بسيطة. وبعد تحليل البيانات توصلت الدراسة الى ان اكثر المهـام التـي تتـاثر نشاطاتها بالخدمات الاستشاريه هي التسويق والمهام الاستراتيجية.

دراسه قام بها جونسون (Johansson,٢٠٠٣) بعنوان "الاستشاره كصنع القصص " دراسه اجريت في كندا هدفت الى توضيح العلاقـه بـين المـدراء و المستشاريين ومدى اعتماد المدراء في قراراتهم علـى المستـشاريين وتوصـلت الدراسه الى ان انطباع المدير وفلسفته واقتناعه بجدوى الاستشاره ابرز العوامـل التي تجعل المدير يميل الى طلب الاستشاره.

دراسه قام بها ستيفن (Steven, ٢٠٠٤) بعنوان " معايير قيـاس عوامـل نجاح العلاقه بين المستشار والمدير من وجهة نظر المدراء في شركة الاتصالات الامريكيه " هدفت هذه الدراسه الى اختبار معايير عوامل النجاح حيث تم تطبيـق معيار استخدام المستشاريين الخارجين ، وتوصلت الدراسه الى ان كفاءة وخبـرة المستشار و توافر ظروف استقلال الراي و الحياديه هي اهم معايير قياس نجـاح الاستشاره. وكذلك هناك اثر للعوامل التنظيميه و المتعلقه برفع كفاءة الشركه محل الدراسه في نجاح الاستشاره الاداريه.

ملخص الدراسات السابقه

استعرضت الدراسه العديد من الدراسات في الاستشارات الاداريـه ومـا يرتبط بها من مفاهيم، ومن هذا الاستعراض تبين ان هذه الدراسات قد اجريت في

بيئات مختلفه من حيث التقدم والتطور الحضاري وفي منظمات مختلفه من حيـث الحجم و طبيعة النشاط ، وفي مستويات اداريه مختلفه ، كما اختلفت فـي طبيعـة المتغيرات التي تناولتها وفي الاساليب المستخدمه للحصول على البيانات.

ففي موضوع الاستشارات فان هناك ندره في الدراسـات التـي تناولتهـا خصوصا في البيئه العربيه وتباين هذه الدراسات من حيث تناولها للعوامل الموثره في الطلب على الاستشاره الاداريه، فنجد دراسات بحثت في العوامـل الوظيفيـه والتنظيميه ودراسات اخرى تناولـت العوامـل البيئيـه العامـه وعوامـل بيئـة الاستشارات، وذهبت بعض الدراسات لترتيب العوامل الموثره في الطلـب علـى الاستشاره الاداريه حسب اولوياتها عند الافراد.

وفي موضوع الاسباب التي تستدعي طلب الاستشاره نجد ان الدراسات قد تناولته بمنتهى الاهميه ومن جوانب مختلفه سعيا للوصول للعلاقه بين هذه الاسباب والطلب على الاستشاره الاداريه وبابعاد ومتغيرات مختلفه.

وتأتي هذه الدراسة استكمالاً لجهود الباحثين في هذا المجال، الا انها تتميز عن الدراسات السابقة في تناولها بعض المتغيرات التي لم تتناولها الدراسات السابقة مثل أثر طبيعة المشكلة (متكررة، حيوية، طارئة) ونوع المشكلة (تنظيمية، فنيـة، سلوكية) وشمولية القرار (يتأثر به قسم واحد، او تمتد آثاره لكافـة الأقـسام فـي التنظيم) والفترة الزمنية التي يغطيها القرار (قصير الأجل، متوسط الاجل، طويل الأجل) وأثر ذلك على طلب الاستشارة الادارية.

تعتبر هذه الدراسه في حدود علم الباحث من الدراسات القليله والنادره التي تطرقت لموضوع الاستشارات في الشركات الاردنيه.

ثالثاً: فرضيات الدراسه:

<u>الفرضية الاولى</u>

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمـدير وبـين الطلب على الاستشارات الادارية

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل الوظيفية للمدير وبين الطلب على الاستشارات الادارية

<u>الفرضية الثانية</u>

HO : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية وبين الطلب على الاستشارات الادارية

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين العوامل التنظيمية وبين الطلب على الاستشارات الادارية

<u>الفرضية الثالثة</u>

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل بيئة الاستشارات وبين الطلب على الاستشارات الادارية

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل بيئة الاستشارات وبين الطلب على الاستشارات الادارية

<u>الفرضية الرابعة</u>

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل البيئة العامة وبين الطلب على الاستشارات الادارية

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل البيئة العامة وبين الطلب على الاستشارات الادارية

<u>الفرضية الخامسة</u>

HO: لا توجد فروق ذات دلاله احصائية بين "طبيعة المشكلة من حيث كونها (متكررة، حيوية، طارئة) وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

HI: توجد فروق ذات دلاله احصائية بين "طبيعة المشكلة من حيث كونها (متكررة، حيوية، طارئة) وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

<u>الفرصية السادسة</u>

HO: لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين" نوع المشكله من حيث كونها (تنظيميه،فنيه ،سلوكيه) وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

HI : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين نوع المـشكله مـن حيـث كونهـا (تنظيميه،فنيه ،سلوكيه) وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

<u>الفرضيه السابعة</u>

HO :لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين شمولية القرار من حيث كونه يتاثر به قسم واحد او يمتد اثارها لكافة الاقسام) وبين "الطلـب علـى الاستـشارات الادارية".

HI : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين شمولية القرار من حيث كونه(يتاثر به قسم واحد او يمتد اثارها لكافة الاقسام) وبين "الطلـب علـى الاستـشارات الادارية".

<u>الفرضية الثامنه</u>

HO :لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين "الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار من حيث كونه (قصير الاجل ،متوسط الاجل ،طويل الاجل) وبين "الطلـب علـى الاستشارات الادارية".

HI : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين "الفتره الزمنيه التي يغطيها القـرار من حيث كونه (قصير الاجل ،متوسط الاجل ،طويل الاجل) وبين" الطلـب علـى الاستشارات الادارية."

<u>الفرضية التاسعه</u>

HO : لا توجد فروق ذات دلاله احصائيه في طلب المديرين علـى الاستـشاره الاداريه تعزى للمتغيرات الديمغرافيه (الجـنس العمـر، الخبـرة الوظيفيـة، المستوى التعليمي) في الشركات قيد الدراسه.

HI : توجد فروق ذات دلاله احصائيه في طلـب المـديرين علـى الاستـشاره الاداريه تعزى للمتغيرات الديمغرافيه (الجـنس العمـر، الخبـرة الوظيفيـة، المستوى التعليمي) في الشركات قيد الدراسه.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسه على المنهج الوصفي التحليلي واسلوب الدراسة الميدانيه حيث تم جمع البيانات من مصدرين متكاملين هما :

١ - المصادر الثانويه: وتشمل الكتب والمراجع والدوريات والمجـلات وذلـك لتغطية الجانب النظري من الدراسة.

٢ - المصادرالاوليه وتشمل جمع البيانات بواسـطة اداة الدراسـه (الاسـتبانه) وتوزيعهـاعلى عينـة الدراسـه بهـدف الاجابـه علـى اسـئلة الدراسـه واختبارفرضياتها.

مجتمع الدراسة و عينتها:

يتكون مجتمع الدراسه من المديرين و رؤساء الاقسام في شركات(الاسمنت،الفوسفات ،البوتاس) في الاردن والبالغ عددهم (٣١٤) مشارك وقد قام الباحث بالرجوع الى الاحصاءات الصادره عن شؤون الموظفين في هذه الشركات، ثم قام الباحث بمسح شامل لكافة الشركات قيد الدراسه للتاكد من مطابقة اعداد المديرين ورؤساء الاقسام في هذه الشركات مع الاحصاءات الصادره من شؤون الموظفين ، وقد تم توزيع ما مجموعه (٣١٤) استبانه بالاستعانه بوحدات التطوير الاداري و اقسام العلاقات العامه و شؤون المؤظفين في هذه الشركات ، استرجع منها (٢٢٥) استبانه بنسبة استرجاع بلغت (٧١،٦%) و قد تم استبعاد (٥) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل ، وبذلك خضعت للتحليل (٢٢٠) استبانه يشكل ما نسبته (٩٧%) من الاستبانات المسترجعه، وما نسبته (٧٠%) من مجتمع الدراسه وهي نسبه مقبوله لاغراض البحث

العلمي(ملحق رقم ٢) . وتم اختيار هذه الشركات لأهميتها وللدور الذي تؤديه في خدمة الاقتصاد الوطني وكذلك مساهمتها في إجمالي الناتج القومي بالإضافة الى الجهود المبذولة لتطوير وتحسين مستوى هذه الشركات من اجل رفع المستوى الاقتصادي بشكل عام.كما أن هذه الشركات تم خصخصة بعضها وتسعى الحكومة الى بيع بعض أسهمها الى القطاع الخاص والذي يسعى الى تحقيق الأرباح لذا فان الطلب على الاستشارة يكون اكثر إلحاحا.

أداة الدراسة:

تم تطوير وبناء استبانه لقياس أثر الاستشارات الاداريه على اتخاذ القـرارات وحل المشكلات في شركات الاسمنت و الفوسفات و البوتـاس (ملحـق رقـم ٢) بالاستناد الى الأداة التي استخدمها (الماضي ،١٩٩٥) لقياس الفقرات من (١-٢٣) و(٣٥-٥٤) وتم اعادة تصميمها وتعديلها ليتناسب مع الشركات قيد البحث والفقرات من (٢٤-٣٤) تم صياغة هذه المتغيرات استرشاداً يادبيـات موضـوع الدراسـه وتتكون هذه الاستبانه من جزأين هما :

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامه الاتيه (الجـنس والعمـر والموهـل العلمي والحالة الاجتماعية والخبرة الوظيفية).

الجزء الثاني: و تقيس الفقرات التاليه ادناه المتغيرات.

من (١- ٧) العوامل الوظيفيه للمدير

من (٨- ١٥) العوامل التنظيمية

من (١٦- ١٩) عوامل بيئة الاستشارات

من (٢٠—٢٣) عوامل بيئية عامه

من (٢٤-٢٦) طبيعة المشكلة

من (٢٧- ٢٩) نوع المشكلة

من (٣٠-٣١) شمولية القرار

من (٣٢- ٣٤) الفترة الزمنية التي يغطيها القرار

من (٣٥ – ٤٣) القيود التي تحد من دور الاستشارات الإدارية

من (٤٤- ٥٤) أي من الاستشارات(داخليه،خارجيه) يفضل المستجيب الحصول عليها و لماذا؟ .

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت الخماسي) وحددت بخمس إجابات هي (بدرجه كبيره جداً، بدرجه كبيره، متوسطه، بدرجه قليله، بدرجه قليله جداً) وأعطيت

الإجابات أرقاما من (١-٥) ، بحيث يدل الرقم (١) على (بدرجه قليله جداً) والرقم (٥) على (بدرجه كبيره جداً)

صدق واثبات الأداة:

للتحقق من مدى صدق محتوى الاداه عرضت الاستبانه على مجموعه من المحكيمين من اساتذة الاداره العامه و ادارة الاعمال اثناء مراحل اعدادها و ذلك للتاكد من صلاحيتها لا غراض الدراسه.حيث تم الاخذ بملاحظات هيئة التحكـيم الوارده. كما تم استخراج معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للتاكد من الاتساق الداخلي للفقرات ، وقد بلغت قيمته كما يلي:

جدول رقم (١)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكال متغير من متغيرات الدراسة		
رقم المتغير	**اسم المتغير**	**معامل الثبات {كرونباخ الفا}**
١	**المغيرات المستقله**	**٠,٨٥٧١**
٢	**القيود التي تحد من طلب الاستشاره**	**٠,٨٢٤٦**
٣	**كافة المتغيرات**	**٠,٨٧٤٢**

يلاحظ من الجدول رقم(١) ان معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسه كانت مرتفعه حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات الادآة الكلي (الفا ٨٧٤٢= ∝) وهي نسبة ثبات عاليه ومقبوله لاغراض اجراء الدراسه

المعالجات الإحصائية

للاجابه على أسئلة الدراسه واختبار صحة فرضياتها تم استخدام اساليب الاحصاء الوصفي والتحليلي الآتية , وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS.١٠) :

١- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة ,فقد تم الاعتماد على التكـرارات والنـسب المئوية , ومن أجل الاجابة على اسئلة الدراسة ومعرفـة الاهميـة النـسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

٢- تحليل الانحدار المنطقـي (Logistic Regression) لاختبـار ثبـات صلاحية النموذج , ولاختبار فرضيات الدراسة .

٣- اسلوب مربع كاي لاختبار فرضيات الدراسه الاخرى و المتعلقه بالفرضـيات بين طبيعة المشكله، نوع المشكله، شمولية القرار ،الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار و الطلب على الاستشاره الاداريه .

٤- تحليل التباين الاحادي (One Way Anova)وذلك للتأكد من وجود فروقات ذات دلاله احصائيه بين تصورات المبحوثين للمتغير التابع {الطلـب علـى الاستشاره الاداريه}تعزى للمتغيرات الديموغرافيه(الجنس ,العمـر,المؤهـل العلمي, الخبره)

تعريف المصطلحات

١ - الاستشارات الإدارية

هي خدمه موضوعيه ومستقلة تزود من قبـل خبـراء مـؤهلين لـلإدارة للمساعدة في تحديد وتحليل المشاكل والفـرص التـي يمكـن أن تواجـه متخـذ القرار(wilkinson,١٩٩٥) كما يمكن تعريفها عـلى أنها خدمه تقدم الى الإدارة بغرض التعرف على المشاكل التي تعاني منها وتشخيصها وإيجاد الحلول من قبل جهات متخصصة تملك الخبرة و المعرفة وذات رأي حيادي وموضوعي لتساعد الإدارة في حل مشكلاتها بالإضافة الى تقديم المساعدة اللازمة من اجل تنفيذ هذه التوجيهات ووضعها موضع التطبيق (الماضي، ١٩٩٥).

٢- طبيعة المشكلة (متكررة ، حيوية ، طارئة) :

المشكلة المتكررة: تلك الحالات الروتينية التي تحدث بشكل متوقـع ومـن صلب العمل والتي عاده ما تحتاج الى قرارات سـريعة وعاجلـه ا كـالقرارات المرتبطة بعمليه التدريب والتطوير للقوى البشرية لتحسين الأداء في قسم معين .

المشاكل الحيوية: هي التي لها اثر كبير على الأداء العام للشركة بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص والتي تتطلب قرارات استراتيجية مدروسة بعناية لتحقيق أقصى المنافع المتوقعة بأقل ما يمكن من التكاليف كالقرارات الاستثمارية طويلة الأجل و القرارات الخاصة بتوسيع الطاقة الانتاجيه للشركة لدخول أسواق جديده. **المشكلات الطارئة** : هي تلك المشكلات غير الروتينية والتي تحدث بشكل فجائي.

٣- **شمولية القرار**: أي نطاق القرار فقد يكون القرار ذا نطاق ضيق يتعلق بنشاط دائرة معينة كالقرار الصادر لتحسين نظام جرد موجودات المخازن, أو قد يكون القرار ذا نطاق واسع له علاقة بنشاط المنشأة ككل كالقرارات المتعلقة بسياسات الرواتب والأجور والترفيه .

٤- **الفترة الزمنية التي يغطيها القرار**: ويقصد بها الفترة الزمنية التي ينصرف إليها اثر القرار, فقد يكون القرار طويل الأجل يغطي أثره خمس سنوات فأكثر أو متوسط الأجل (٢-٥) سنوات أو قصير الأجل يغطي أثره مدة أقل من سنتين .

٥-**المستشير:** ويقصد به المدير او رئيس القسم (في شركات الاسمنت والفوسفات والبوتاس), حيث تعبر عن الشخص الذي يطلب من المستشار تقديم الاستشارة . والاتفاق معه بشان موضوعها وإجراءاتها ومدتها وتكاليفها و باعتباره الرئيس المسؤول عن ادارة المنظمة (الخناق،١٩٩٢).

٦- **الاستشاري:** ويقصد به الفرد , الوحدات , الاجهزة الاستشارية , بيوت الخبرة (من داخل المنظمة أو خارجها) ويقدم الاستشاري خدماته الى كافة ادارات المنظمة واقسامها وافرادها في مجال من المجالات التي يحتاجها المدير او المسؤول في عمله الاداري. او انه الشخص المؤهل عمليا وعلميا ولديه القدره على مساعدة الاداره وارشادها في تحديد وتشخيص مشاكل الاداره وحلها.

٧- **الطلب على الاستشارة الإدارية**: الاستشارات التي يطلبها العميل لمساعدته في اتخاذ قرارات ادارية مهمة وحيوية سواء كانت هذه الاستشارات من داخل المنظمة او خارجها , ومهما كان نوعها او طبيعتها او مجالها(الماضي،١٩٩٥). .

٨- **العوامل التنظيمية**: وهي العوامل التي ترتبط بالمنظمة والتي قد تؤثر على طلب الاستشارة الإدارية مثل حجم المنظمة ومستوى كفاءة العاملين والحاجه الى تعجيل الزمن اللازم للإنجاز وتخفيض التكاليف ورفع كفاءة التنظيم.

٩- **العوامل الوظيفيه:** وهي العوامل المرتبطة بشخص المدير والتي تعبر عن وجهة نظره في التأثير على طلبه الاستشارة مثل الاحساس بالمشكلة, الرغبة في التغير, الحاجة الى رأي مستقل وموضوعي والحاجة الى زيادة الخبرة العملية وتشخيص المشكلة .

١٠- **العوامل المتعلقة ببيئة العمل الاستشاري:** وهو مجموعة العوامل خارج محيط المنظمة والمرتبطة ببيئة العمل الاستشاري والتي قد تؤثر في طلب الاستشارة مثل الوعي بالعمل الاستشاري , كفاءة الاجهزة الاستشارية وتبلور السلوك المهني للاستشارة .

١١- **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية للمنظمات:** وهي مجموعة عوامل خارج محيط المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وان أي تغير فيها سيكون سببا في طلب الاستشاره وهي العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

أولا: خصائص عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام في الشركات المساهمة في محافظات الجنوب في الاردن(الأسمنت، البوتاس، الفوسفات)، ويبين الجدول رقم(٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه المتغيرات الشخصية.

جدول رقم (٢)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
١	الجنس	ذكور	١٨٠	%٨١,٨
		إناث	٤٠	%١٨,٢
٢	العمر	٣٠سنة فأقل	٤٣	%١٩,٥
		٣١-٤٠ سنة	٨٣	%٣٧,٧
		٤١-٥٠سنة	٥٩	%٢٦,٨
		٥١ سنة فأكثر	٣٥	%١٥,٩
٣	المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	٢٤	%١٠,٩
		دبلوم متوسط	٤١	%١٨,٦
		بكالوريوس	١٣١	%٥٩,٥
		دراسات عليا	٢٤	%١٠,٩
٤	مدة الخدمة	٥ سنوات فأقل	٣٦	%١٦,٤
		٦-١٠ سنوات	٤٩	%٢٢,٣
		١١-15 سنة	٦٨	%٣٠,٩
		١٦ سنة فما فوق	٦٧	%٣٠,٥
٥	الحالة الاجتماعية	متزوج	١٨٦	%٨٤,٥
		أعزب	٢٨	%١٢,٧
		أخرى	٦	%٢,٧

يظهر من الجدول رقم (٢) أن غالبية أفراد العينة كانوا من الذكور، بنسبة (٨١,٨%) في حين بلغت نسبة الإناث (١٨,٢%) من مجموع أفراد العينة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (٣١-٤٠ سنة) أعلى نسبة بواقع (٣٧,٧%) في حين أحتلت الفئة العمريـة (٥١ سنة فأكثر) (١٥,٨%) أدنى نسبة من المبحوثين، وهي نتيجة منطقية حيث يصل المديرون إلى هذه المراكز بعد سنوات طويلة نسبياً من الخدمة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي فقد وجد أن(٥٩,٥%) من أفراد عينة الدراسة هم من حملة درجة البكالوريوس، يليهم حملة دبلوم متوسط (١٨,٦%) ويليهم في المرتبة الأخيرة من حملة الثانويه العامه و الدراسات العليا لكل منهما(١٠,٩%). وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من المديرين ورؤساء الأقسام في الشركات قيد البحث وهذا نتيجة الشروط الواجب توافرها في شاغلي هذه المناصب والتي من أهمها الحصول على هذه الشهادة.

كما تبين أن غالبية المبحوثين(٣٠,٩%) هم ممن لديهم خدمة من (١١-١٥) سنة في حين كانت خدمات ممن لديهم (٥ سنوات فأقل) (١٦,٤%) وهي أدنى نسبة.

شكلت نسبة المتزوجين من أفراد عينة الدراسة الغالبية العظمى(٨٤,٥%) من في حين كانت نسبة غير المتزوجين(١٢,٧%).

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات: (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة)، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة (قياس ليكرت الخماسي)كان كما يلي :

تنطبق بدرجة كبيرة جداً	تنطبق بدرجة كبيرة	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	تنطبق بدرجة قليلة جداً
(٥)	(٤)	(٣)	(٢)	(١)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي :

مرتفع	متوسط	منخفض
٣,٥ فما فوق	٣,٤٩ -٢,٥	٢,٤٩-١

وبناء على ذلك إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣,٥) فيكون المستوى مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥-٣,٤٩) فإن المستوى سيكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢,٤٩) فيكون المستوى منخفضاً.

للإجابة عن السؤال الأول: ما مدى استخدام المنظمات محل البحث للإستشارات الإدارية؟

جدول رقم (٣)

النسب المئوية وتكراراتها لطلب الإستشارة الإدارية

طلب الإستشارة الإدارية	العدد	النسبة المئوية
نعم	١٢٩	%٥٨,٦
لا	٩١	%٤١,٤

يبين الجدول رقم(٣) أن(١٢٩) من المديرن ورؤوساء الأقسام في المنظمات محل الدراسة الذين يطلبون إستشارات إدارية شكلت ما نسبته(٥٨,٦%)، وإن(٩١) فرداً منهم لا يطلبون إستشارات إدارية وبنسبة(٤١,٤%).

للإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة(المدراء، رؤوساء الأقسام) في الشركات محل البحث لأهمية تأثير العوامل الوظيفية في الطلب على الإستشاره الاداريه ؟

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات العوامل الوظيفية للمدير.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
١.	اسعى لتبني الرأي المحايد المستقل في حالـة اتخاذ قرار معين.	٣,٧٦	٠,٩٨	%٧٥,١٨	٤	مرتفعة
٢.	تتناسب خبراتي كما ونوعا مع واجبات الوظيفة التي أقوم بها.	٣,٩٨	٠,٩١	%٧٩,٥٥	٢	مرتفعة
٣.	لدي القدرة على تشخيص عناصـر واسـباب مشكلات العمل اليوميه	٤,١٧	٠,٧٠	%٨٣,٤٥	١	مرتفعة
٤.	أفكر كثيرا بردود الفعل الناجمه عن اتخاذ قرار معين وبتقيمها .	٣,٧٨	٠,٨٨	%٧٥,٦٤	٣	مرتفعة
٥.	اقوم بتأديةأعمال وأعباء اداريه كبيرة تستدعي طلب الاستشارة.	٣,٣٢	٠,٨٨	%٦٦,٤٥	٦	متوسطة
٦.	نتجية لكثرة الاختصاصات التي يحتاجها العمـل أقوم بطلب الاستشارة.	٣,٣٤	٠,٩٣	%٦٦,٨٢	٥	متوسطة
٧.	انشغالي بمجريات العمل الداخلية في المنظمـة يستدعي طلب الاستشارة مـن اجـل تحديـد الأبعاد الحقيقة للمشاكل المعقدة.	٣,٢٥	١,٠١	%٦٥,٠٠	٧	متوسطة
-	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٦٦	٠,٥٣	%٧٣,١٤	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(٤) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسـة(العوامـل الوظيفية للمدير) كان مرتفعاً حيث بلغ(٣,٦٦) وبأهمية نسبية بلغـت(٧٣,١٤%)، مما يدل على أن تأثير العوامل الوظيفية للمدير ذات أهمية لأفراد العينة في طلـب الإستشارة الإدارية و بدرجة مرتفعة، وأشارت معطيات الجدول أعـلاه إلـى أن الفقرة رقم(٣) من بعد العوامل الوظيفية للمدير والمتمثلة بالقدرة علـى تـشخيص عناصر واسباب مشكلات العمل اليوميه، قد احتلت المرتبة الأولـى، وبمتوسـط حسابي(٤,١٧) وبأهمية نسبية (٨٣,٤٥%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقـم(٢) والمتعلقة بتناسب الخبرات كما ونوعا مع الواجبات الوظيفـة التـي يقـوم بهـا المـديرون وبمتوسـط حـسابي

(٣,٩٨) وأهمية نسبية(٧٩,٥٥%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة(٤) والمتعلقـة بالتفكير بردود الفعل الناجمه عن اتخاذ قرار معين وبتقيمها وبمتوسـط حـسابي (٣,٧٨) وبأهمية نسبية(٧٥,٦٤%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقـرة(١) والمتعلقـة بالسعى لتبني الرأي المحايد المستقل في حالـة اتخـاذ قـرار معـين بمتوسـط حسابي(٣,٧٦) على التوالي وبأهمية نسبية(٧٥,١٨%)، ثم جاءت فـي المرتبـة الأخيرة الفقرة رقم(٧) والمتعلقة بالإنشغال بمجريات العمل الداخلية في المنظمـة يستدعي طلب الاستشارة من اجل تحديد الأبعاد الحقيقة للمشاكل المعقدة وبمتوسط حسابي(٣,٢٥) وأهمية نسبية(٦٥%).

للإجابة عن السؤال الثالث: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة(المدراء، رؤوساء الأقسام) في الشركات محل البحث لأهمية تأثير العوامل التنظيمية في الطلب على الإستشاره الاداريه ؟

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات العوامل التنظيمية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
٨.	يؤثرحجم المنظمة وتعقد هيكلها التنظيمي على طلب الاستشارة إذ يتناسب الحجم طرديا مع الطلب على الاستشارة.	٣,٤٥	٠,٨٨	٦٩,٠٠%	٨	متوسطة
٩.	ارتفاع مستوى كفاءة العاملين يقلل من اللجوء إلي طلب الاستشارة.	٤,٠٥	٠,٧٨	٨١,٠٠%	١	مرتفعة
١٠.	تضع المنظمة خطط مسبقة لتعجيل الزمن اللازم لإنجاز بعض الأعمال والمشروعات.	٣,٨٠	٠,٩٨	٧٦,٠٠%	٥	مرتفعة
١١.	يعتبر تقليص النفقات أحد العوامل التي تستدعي طلب الاستشارة ولكن دون التأثير السلبي على الأداء.	٣,٧٥	٠,٧٤	٧٥,٠٠%	٦	مرتفعة
١٢.	نقص كفاءة العاملين لدى المنظمه يجعلها تلجا الى طلب الاستشاره .	٣,٨٥	٠,٩٤	٧٧,٠٠%	٤	مرتفعة
١٣.	كفاءة التنظيم الاداري في المنظمه يساعد في تحقيق اهدافها	٣,٩٧	٠,٩١	٧٩,٤٥%	٢	مرتفعة
١٤.	تخفيض الزمن اللازم لانجاز العمل هي من اهداف المنظمه .	٣,٩٤	٠,٩٠	٧٨,٨٢%	٣	مرتفعة
١٥.	تسعى المنظمه الى زيادة حصتها في السوق على حساب حصص الشركات المنافسه الاخرى .	٣,٧٤	٠,٩٩	٧٤,٧٣%	٧	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٨٢	٠,٥٩	٧٦,٤٠%	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(٥) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(العوامل التنظيمية) كان مرتفعاً حيث بلغ(٣,٨٢) وبأهمية نسبية بلغت(٧٦,٤٠%)، مما يدل

بشكل واضح على أن تأثير العوامل التنظيمية للمدراء كانت ذا أهمية لأفـراد العينة في طلب الإستشارة الإدارية و بدرجة مرتفعة، وأشارت معطيات الجـدول نفسه إلى أن الفقرة رقم(٩) من بعد العوامل التنظيمية والمتمثلة بارتفاع مـستوى كفاءة العاملين يقلل من اللجوء إلي طلب الاستشارة،كانت قـد احتلـت المرتبـة الأولى، وبمتوسط حسابي(٤,٠٥) وبأهمية نسبية (٨١%)، وتلا ذلك في الأهميـة الفقرة رقم(١٣) والمتعلقة بكفاءة التنظيم الاداري في المنظمه يساعد فـي تحقيـق اهدافها وبمتوسط حسابي(٣,٩٧) وأهمية نسبية(٧٩,٤٥%) ثم تلا ذلـك بالمرتبـة الثالثة الفقرة(١٤) والمتعلقة بتخفيض الزمن اللازم لانجاز العمل هي من اهـداف المنظمه وبمتوسط حسابي(٣,٩٤) وبأهمية نسبية(٧٨,٨٢%) ثم تـلا ذلـك فـي الأهمية الفقرة(١٢) والمتعلقة بنقص كفاءة العاملين لدى المنظمه يجعلها تلجا الـى طلب الاستشاره بمتوسط حسابي(٣,٨٥) على التوالي وبأهمية نسبية(٧٧%)، ثـم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(٨) والمتعلقة بتأثير حجم المنظمـة وتعقـد هيكلها التنظيمي يوثر على طلب الاستشارة إذ يتناسب الحجم طرديا مـع الطلـب على الاستشارة وبمتوسط حسابي(٣,٤٥) وأهمية نسبية(٦٩%).

للإجابة عن السؤال الرابع: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة(المدراء، رؤوساء الأقسام) في الشركات محل البحث لأهمية تأثير عوامل بيئة الاستشارات في الطلب على الإستشاره الاداريه ؟

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات عوامل بيئة الاستشارات.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
١٦	يحرص قسم الاستشارات في المنظمه على زيادة وعـي المـديرين للعمـل الاستشاري .	٣,١٤	٠,٩٨	٦٢,٧٣ %	٤	متوسطة
١٧	الاجهزه الاستشاريه التي تلجا اليهـا المنظمه تمتلك خبرات وكفاءات مميزه يجعلها قادره على سد حاجات الاداره .	٣,٤٤	٠,٩٢	٦٨,٨٢ %	٣	متوسطة
١٨	السلوك المهني للاستشارات لم يتجاوز الحد الذي تعطيها دورا فعالا ومميزا.	٣,٥٣	٠,٩٦	٧٠,٥٥ %	١	مرتفعة
١٩	تلعـب خبـرة وكفـاءة الاجهـزة الاستشارية دورا هامـا فـي زيـادة الطلب على الاستشارة لدى المنظمات .	٣,٥٢	٠,٩١	٧٠,٣٦ %	٢	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٤١	٠,٥٨	٦٨,٢٠ %	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم(٦) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسـة(عوامـل بيئة الاستشارات) كان متوسطاً حيث بلغ(٣,٤١) وبأهمية نسبية بلغت(٦٨,٢٠%)، مما يدل و بشكل واضح على أن تأثير عوامل بيئة الاستشارات للمدراء ذات أهمية لأفراد العينة في طلب الإستشارة الإداريةو بدرجة متوسطة، وأشـارت معطيـات الجدول نفسه إلى أن الفقرة رقم(١٨) من بعد عوامل بيئة الاستشارات والمتمثلـة بالسلوك المهني للاستشارات لم يتجاوز الحد الذي تعطيها دورا فعالا ومميزا، قـد احتلت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(٣,٥٣) وبأهمية نسبية (٧٠,٥٥%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(١٩) و التي تنص "تلعـب خبـرة وكفـاءة الاجهـزة الاستشارية دورا هاما في زيادة الطلب على الاستشارة لدى المنظمات" وبمتوسـط حسابي(٣,٥٢) وأهمية نسبية(٧٠,٣٦%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقـرة(١٧)

والتي تنص "الاجهزه الاستشاريه التي تلجا اليها المنظمه تمتلك خبرات وكفـاءات مميزه يجعلها قادره على سد حاجات الاداره" وبمتوسط حسابي(٣,٤٤) وبأهميـة نسبية(٦٨,٨٢%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيـرة الفقـرة رقـم(١٦) والمتعلقـة بحرص قسم الاستشارات في المنظمه على زيادة وعي المديرين للعمل الاستشاري وبمتوسط حسابي(٣,١٤) وأهمية نسبية(٦٢,٧٣%).

للإجابة عن السؤال الخامس: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة(المدراء، رؤوساء الأقسام) في الشركات محل البحث لتأثير العوامل البيئية العامة في الطلب على الإستشاره الاداريه ؟

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات العوامل البيئية العامة.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
٢٠	زيادة حدة المنافسه التي تواجهها المنظمه نتيجة دخول منافسين جدد .	٣,٤٩	٠,٨٩	٦٩,٨٢%	٤	متوسطة
٢١	الحاجه الماسه والضروريه لاستخدام تكنولوجيا معينه	٣,٨٩	٠,٨١	٧٧,٨٢%	٢	مرتفعة
٢٢	مساهمة المنظمه في دعم موسسات المجتمع المحلي .	٣,٧٩	٠,٨٧	٧٥,٨٢%	٣	مرتفعة
٢٣	قيام المنظمة بإجراءات ملموسة في مجال الالتزام بالمسئولية الاجتماعية كمكافحة التلوث.	٣,٩٣	٠,٩٥	٧٨,٥٥%	١	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٧٨	٠,٥٦	٧٥,٦٠%	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(٧) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(العوامـل البيئية العامة) كان مرتفعاً حيث بلغ(٣,٧٨) وبأهمية نسبية بلغت(٧٥,٦٠%)، مما يدل على أن تأثير العوامل البيئية العامة للمدراء كان ذا أهمية لأفراد العينـة فـي طلب الإستشارة الإدارية و بدرجة مرتفعة، وأشارت معطيات الجدول نفسه إلى أن الفقرة رقم(٢٣) من بعد عوامل البيئية العامة والمتمثلة بقيام المنظمـة بـإجراءات

ملموسة في مجال الالتزام بالمسئولية الاجتماعية كمكافحة التلـوث، قـد احتلـت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي(٣,٩٣) وبأهمية نسبية(٧٨,٥٥%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة رقم(٢١) واتي تـنص"الحاجـه الماسـه والـضروريه لاسـتخدام تكنولوجيا معينه" وبمتوسط حسابي(٣,٨٩) وأهمية نسبية(٧٧,٨٢%) ثم تلا ذلـك بالمرتبة الثالثة الفقرة(٢٢) والتي تنصعلى "مساهمة المنظمه في دعـم موسـسات المجتمع المحلي" وبمتوسط حسابي(٣,٧٩) وبأهمية نسبية(٧٥,٨٢%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم(٢٠) والمتعلقة بزيادة حدة المنافسه التي تواجههـا المنظمه نتيجـة دخـول منافـسين جـدد وبمتوسـط حـسابي(٣,٤٩) وأهميـة نسبية(٦٩,٨٢%).

وقد تم استخراج المتوسطات الحسابية والأنحرفات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة بالإضافة إلى استخراج المتوسط الحسابي العام لهذه المتغيرات.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن (العوامل الوظيفية للمدير، العوامل التنظيمية، عوامل بيئة الاستشارات، العوامل البيئية العامة).

تسلسل الفقرات	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
١-٧	العوامل الوظيفية للمدير	٣,٦٦	٠,٥٣	%٧٣,١٤	٣	مرتفعة
٨-١٥	العوامل التنظيمية	٣,٨٢	٠,٥٩	%٧٦,٤٠	١	مرتفعة
١٦-١٩	عوامـــل بيئـــة الاستشارات	٣,٤١	٠,٥٨	%٦٨,٢٠	٤	متوسطة
٢٠-٢٣	العوامل البيئية العامة	٣,٧٨	٠,٥٦	%٧٥,٦٠	٢	مرتفعة
١-٢٣	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٦٧	٠,٣٨	%٧٣,٤٠	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(٨) أن المتوسط العـام لأبعـاد الدراسـة المتغيـرات المستقلة(العوامل الوظيفية للمدير، العوامل التنظيمية، عوامل بيئـة الاستـشارات، العوامل البيئيـة العامـة) كـان مرتفعـاً حيـث بلـغ(٣,٦٧) وبأهميـة نـسبية بلغت(٧٣,٤٠%)، مما يدل على ان كافت عوامل المتغيرات المـستقله (العوامـل الوظيفية للمدير، العوامل التنظيمية، عوامل بيئة الاستـشارات، العوامـل البيئيـة العامة) للمدراء ذات أهمية لأفراد العينة في طلب الإستشارة الإداريـة بدرجـة مرتفعة، وأشارت معطيات الجدول نفسه إلى أن بعد العوامل التنظيميـة، قـد احتلـت المرتبة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٨٢) وبأهمية نسبية(٧٦,٤٠%)، وتلا ذلـك في الأهمية بعد العوامـل البيئيـة العامـة وبمتوسـط حـسابي(٣,٧٨) وأهميـة نسبية(٧٥,٦٠%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة بعد العوامل الوظيفية للمدير وبمتوسط حسابي(٣,٦٦)، وبأهمية نسبية (٧٣,١٤%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيـرة بعـد عوامل بيئة الاستشارات وبمتوسط حسابي (٣,٤١) وأهمية نسبية (٦٨,٢٠%).

للإجابة عن السؤال السادس : ما هي القيود التي تحول دون لجوء المنظمات محل الدراسة لطلب الإستشارات الإدارية ؟

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات القيود التي تحد من اللجوء إلى طلب الإستشارات الإدارية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
٣٥.	صغر حجم الشركة.	٣,٣١	١,١٣	%٦٦,٢٧	٧	متوسطة
٣٦.	**تتعامل المنظمه مع مستشاريين محددين غير كفؤين لا يمكن تغيرهم .**	٣,٣٧	١,٢٥	%٦٧,٣٦	٤	متوسطة
٣٧.	قلة خبـرات وكفـاءة المستـشارين الخاصين.	٣,٣٦	١,١٢	%٦٧,١٨	٥	متوسطة
٣٨.	يضع المستشارين احيانـا اقتراحـات غير قابله للتطبيق .	٣,٣٢	٠,٩٣	%٦٦,٤٥	٦	متوسطة
٣٩.	مـشكلات الاداره العربيـه لهـا خصوصيه معينـه تجعـل مكاتـب الاستشارات الاجنبيه قاصـره علـى فهمها .	٣,٤٨	١,٠٧	%٦٩,٦٤	٣	متوسطة
٤٠.	ارتفاع تكاليف الاستشاره.	٣,٨٠	١,٠٥	%٧٦,٠٠	١	مرتفعة
٤١.	لان للمنظمه اسرار تحبذ عدم اطلاع المستشارين الخارجين عليها .	٣,٣١	١,٢٧	%٦٦,١٨	٨	متوسطة
٤٢.	بساطة المشاكل التي تواجه المنظمات.	٣,٢١	١,٠٤	%٦٤,٢٧	٩	متوسطة
٤٣.	ارتفاع مـستوى كفـاءة و خبـرات العاملين .	٣,٦٠	١,٠٢	%٧١,٩١	٢	مرتفعة
-	المتوسط الحسابي الكلي	٣,٤٢	٠,٥٥	%٦٨,٤٠	-	متوسطة

يتبين من الجدول رقم(٩) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(القيود التي تحد من اللجوء إلى طلب الإستشارات الإدارية) كان متوسطاً حيـث بلـغ(٣,٤٢) وبأهمية نسبية بلغت(٦٨,٤٠%)، مما يدل على ان القيود التي تحد من الطلب على الاستشاره الاداريه كانت ذا أثر متوسط، وأشارت معطيات الجدول نفسه إلـى أن الفقرة رقم(٤٠) و التي تنص على "ارتفاع تكاليف الاستشاره"، قد احتلت المرتبـة الأولى، وبمتوسط حسابي (٣,٨٠) وبأهمية نسبية(٧٦%)، وتلا ذلك في الأهميـة

الفقرة رقم(٤٣) والتي تنص على "ارتفاع مستوى كفـاءة و خبـرات العـاملين" وبمتوسط حسابي(٣,٦٠) وأهمية نسبية(٧١,٩١%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الفقره(٣٩) والتي تنص على "مشكلات الاداره العربيه لها خصوصيه معينه تجعـل مكاتـب الاستشارات الاجنبيه قاصره على فهمها" وبتوسط حسابي (٣,٤٨) ثم تلا ذلك في الاهميه الفقره(٣٦) والتي تنص على "تتعامل المنظمه مع مستشاريين محددين غير كفؤين لا يمكن تغيرهم" وبمتوسط حسابي((٣,٣٧) وبأهمية نـسبية (٦٧,٣٦%) ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(٣٧، ٣٨) على التوالي والتي تنص " قلة خبـرات وكفاءة المستشارين الخاصين" "ويضع المستشارين احيانا اقتراحات غيـر قابلـه للتطبيق" بمتوسطين حسابيين (٣,٣٦، ٣,٣٢) علـى التـوالي وبأهميـة نـسبية (٦٧,١٨%، ٦٦,٤٥%)، ثم تلا ذلك في الأهمية الفقرات(٣٥، ٤١) على التـوالي والمتعلقة "بصغر حجم الشركة" و "لان للمنظمـه اسـرار تحبـذ عـدم اطـلاع المستشارين الخارجين عليها" وبمتوسط حسابي (٣,٣١)لكل منهما وبأهمية نـسبية (٦٦,١٨%)، ثم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة رقم (٤٢) والمتعلقة "ببـساطة المشاكل التي تواجه المنظمـات" وبمتوسـط حـسابي (٣,٢١) وأهميـة نـسبية (٦٤,٢٧%).

للإجابة عن السؤال السابع : ما هي الأسباب التي تؤثر في أختيار مصدر الاستشارة الداخلية في المنظمات محل الدراسة ؟

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أسباب تفضيل الاستشارة الداخلية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
ن الخبرات والكفاءات لدى الاستشارة الاداريه الداخليه	٣,٨١	٠,٨٩	%٧٦,٢٨	٢	مرتفعة
تكلفة اللجوء للاستشاره الداخليـه قليلـه قياسا بتكلفة الاستشاره الخارجيه.	٣,٨٩	١,٠٦	%٧٧,٧٠	١	مرتفعة
للمنظمه التي اعمل بها اسـرار تحـافظ عليها في حالة اللجوء للاستشاره الداخليه.	٣,٦٣	١,٢٨	%٧٢,٥٧	٤	مرتفعة
المستشاريين الداخليين لديهم خبره باموال الشركه اكثر من المستشاريين الخارجين.	٣,٧٣	١,٠٤	%٧٤,٦٤	٣	مرتفعة
المتوسط الحسابي الكلي	٣,٧٧	٠,٦٩	%٧٥,٤٠	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(١٠) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة"أسـباب تفضيل الإستشارة الداخلية" كان مرتفعاً حيث بلغ(٣,٧٧) وبأهمية نـسبية بلغـت (٧٥,٤٠%)، مما يدل على أن إجابات المبحوثين على أسباب تفضيل الإستـشارة الداخلية كانت مرتفعة، وكانت المتوسطات الحسابية في جميع الفقـرات مرتفعـة، وقد كان أعلى متوسط حسابي في الفقرة "تكلفة اللجوء للاستشاره الداخليـه قليلـه قياسا يتكلفة الاستشاره الخارجيه"، حيث بلغ (٣,٨٩) بانحراف معيـاري مقـداره (١,٠٦) وأهمية نسبية(٧٧,٧٠%)، في حين كان أدنى متوسط حسابي هو للفقـرة "للمنظمه التي اعمل بها اسرار تحافظ عليها في حالة اللجوء للاستشاره الداخليـه" حيـــــــــــــــث بلـــــــــــــــــــــــــــــــــغ (٣,٦٣) بانحراف معياري مقداره (١,٢٨)، وأهمية نسبية(٧٢,٥٧%).

للإجابة عن السؤال الثامن: ما هي الأسباب التي تؤثر في أختيار مصدر الاستشارة الخارجية في المنظمات محل الدراسة ؟

جدول رقم (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على أسباب تفضيل الإستشارة الخارجية.

الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	تسلسل الفقرة حسب الأهمية	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
الاستشاره الخارجيه اقل تاثيرا بصراعات المنظمه الداخليه.	٤,٦٢	٠,٥٩	%٩٢,٤٣	١	مرتفعة
الاستشاره الخارجيـه اكثـر حياديه و تلتزم بالموضـوعيه تجاه المـشاكل التـي تواجـه الشركه.	٤,٤٦	٠,٥١	%٨٩,١٩	٣	مرتفعة
الاستشاره الخارجيه تسهم في ادخال وتبني افكـار جديـده للمنظمه.	٤,٤٣	٠,٥٠	%٨٨,٦٥	٤	مرتفعة
لـدى الاستـشاره الخارجيـه معلومات اكثر حداثه.	٤,٥١	٠,٦٥	%٩٠,٢٧	٢	مرتفعة
سهولة التخاص من الاستشاري الخارجي عندما ينهي المهمه.	٤,١٦	٠,٨٠	%٨٣,٢٤	٥	مرتفعة
لا يوجـد خبـره استـشاريه داخليه.	٢,٩٧	١,١٩	%٥٩,٤٦	٦	متوسطة
المتوسط الحسابي الكلي	٤,١٩	٠,٦٢	%٨٣,٨٠	-	مرتفعة

يتبين من الجدول رقم(١١) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة(أسـباب تفضيل الإستشارة الخارجية) كان مرتفعاً حيث بلغ(٤,١٩) وبأهمية نسبية بلغـت (٨٣,٨٠%)، أشارت معطيات الجدول نفسه إلى أن الفقرة المتعلقـة الاستـشاره الخارجيه اقل تاثيرا بصراعات المنظمه الداخليه، قد احتلـت المرتبـة الأولـى، وبمتوسط حسابي (٤,٦٢) وبأهمية نسبية (٩٢,٤٣%)، وتلا ذلك في الأهمية الفقرة

التي تنص على "لدى الاستشاره الخارجيه معلومات اكثر حداثه" وبمتوسط حسابي (٤,٥١) وأهمية نسبية(٩٠,٢٧%) ثم تلا ذلك بالمرتبة الثالثة الفقرة التـي تـنص على "الاستشاره الخارجيه اكثر حياديه و تلتزم بالموضوعيه تجاه المشاكل التـي تواجه الشركه" وبمتوسط حسابي(٤,٤٦)، وبأهمية نسبية (٨٩,١٩%) ثم تلا ذلـك في الأهمية الفقرة التي تنص "الاستشاره الخارجيه تسهم في ادخال وتبني افكـار جديده للمنظمه" بمتوسط حسابي (٤,٤٣) وبأهمية نسبية (٨٨,٥٦%)، ثم تلا ذلـك في الأهمية الفقرة والتي تنص على "سهولة التخلص من الاستـشاري الخـارجي عندما ينهي المهمه" وبمتوسط حسابي (٤,١٦) وبأهمية نـسبية (٨٣,٢٤%)، ثـم جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص "لا يوجد خبره استـشاريه داخليـه" وبمتوسط حسابي (٢,٩٧) وأهمية نسبية (٥٩,٤٦%).

اختبار الفرضيات و مناقشة النتائج

تم استخدام اسلوب الانحدار المنطقي(Logistic Regression) لاختبار فرضيات هذه الدراسة لتحديد فيما اذا كان الطلب على الاستشارت الادارية يتـأثر بالعوامل التالية منفرده:

١. مجموعة العوامل الوظيفية للمدير
٢. العوامل التنظيمية
٣. عوامل بيئة الاستشارات
٤. عوامل البيئة العامه

وقد تم اعتماد هذا الأسلوب لان المتغير التابع وهو الطلب علـى الاستـشارات الإدارية تم قياسه بموجب مقياس تصنيفي (Categorical Scale) حيث تـم سؤال المستجبين السؤال التالي: هل سبق ان استخدمت الاستشارة الإداريه؟

جدول (١٢)

نتائج اختبار فرضيات الدراسه

اسم المتغير	Wald	Sig.
١. مجموعة العوامل الوظيفية للمدير	.٠٣٢	.٨٥٧
٢. العوامل التنظيمية	٧,٨٥٩	.٠٠٥
٣. عوامل بيئة الاستشارات	٧,٤٨١	.٠٠٦
٤. عوامل البيئة العامة	٦,٤٩١	.٠١١
٥. طبيعة المشكلة	٧,٩٦٢	.٠٠٥
٦. نوع المشكلة	٨,٧٨٥	.٠٠٣
٧. شمولية المشكلة	١٦,٧٢١	.٠٠٠
٨. الفترة الزمنية التي يغطيها القرار	١٦,٧١٠	.٠٠٠

هذا وقد حرص الباحث على اختبار مدى ملائمة النموذج للتنبؤ من خـلال اختبار يدعى: Hosmer and Lemeshow's goodness of fit test حيث تشير المراجع الاحصائيه (Field ,٢٠٠٠) الى صلاحية استخدام هذا الأسلوب في مثل هذه الحاله "Logistic Regression"

أشارت نتائج هذا الاختبار الى أن قيمـة Chi-Square والتـي تـساوي (٩٦،٠٦) تحت مستوى دلاله P<٠,٠٠١ مما يعني ان النـوذج يـصلح للتنبـؤ وعليه نستنتج ان المتغيرات المستقلة ذات اثر معنوي في تفسير التباين في سلوك المتغير التابع وهو الطلب على الاستشارات الادارية.

وتشير النتائج المستوفاه من مخرجات التحليل الاحصائي الى ان قيمة Cox & Snell =٠،٣٥٤ علما بان هذه القيمة معادله لقيمة R Square المـستخدمة في اسلوب الانحدار المتعدد (Field, ٢٠٠٠). ومـضمون ذلـك ان المتغيـرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبتة ٣٥،٤ % من التغير في سلوك المتغيـر التـابع وهو "الطلب على الاستشارات الادارية".

تحليل التداخل بين المتغيرات المستقلة

قام الباحث باجراء اختبار معامل تضخم التباين (VIF) و اختبار التباين المسموح لكل المتغيرات المستقله(العوامل الوظيفيه للمدير ،العوامل التنظيميه،عوامل بيئة

الاستشارات ، عوامل البيئه العامه) فاذا كان معامل التباين (VIF) يتجاوز (١٠) و كانت قيمة معامل التباين المسموح اقل من (٠,٠٥) فانه يمكن القول ان هذا المتغير له ارتباط عال.

وباخضاع القيم الواردة في الجدول رقم(١٣) للمعيارين اعلاه يستنتج عدم وجود تداخل بين المتغيرات المستقله

جدول رقم (١٣)

التداخلات بين متغيرات الدراسه

اسم المتغير	Tolerance	VIF
١. مجموعة العوامل الوظيفية للمدير	.٧٠٧	١,٤١٥
٢. العوامل التنظيمية	.٥٢٣	١,٩١٤
٣. عوامل بيئة الاستشارات	.٦٤٣	١,٥٥٥
٤. عوامل البيئة العامة	.٦٠١	١,٦٦٣

Variance inflation factor (VIF)

بعد التأكد من ملائمة النموذج للتنبؤ وعدم وجود تداخل بـين المتغيـرات المستقلة فانه يمكن اختبار الفرضيات على اعتبـار ان مـستوى الثقـة = ٠,٩٥ ومستوى معنوية ٠,٠٥ . اي انه يمكن صياغة قاعدة القرار كما يلي:

اقبل الفرضية العدمية اذا كان مستوى الاحتمال أكبر من ٠,٠٥

او: ارفض الفرضيه العدمية اذا كان مستوى الاحتمال أقل من ٠,٠٥

بناء على هذه القاعدة فانه يمكن اختبار الفرضيات على النحو التالي

اختبار الفرضيات

الفرضية الاولى

HO: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "العوامل الوظيفيـة" للمـدير وبـين "الطلب على الاستشارات الادارية".

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "العوامل الوظيفية للمدير" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) الى ان قيمة مستوى الدلالة (٠،٨٥٧) هي اعلى من (٠،٠٥) مما يفضي الى قبول الفرضية العدمية ورفض الفرضية البديلة، ويؤكد هذه النتيجة ايضا ويعززها ان قيمة **Wald Statistic = (٠،٠٣٢)** وهي قيمة قريبة جدا من الصفر مما يعني عدم مساهمة متغير العوامل الوظيفية للمدير في تفسير التباين في الطلب على الاستشارات الادارية. وتجدر الاشارة هنا الى انه كلما ابتعدت قيمة **Wald Statistic** عن الصفر دل ذلك على مساهمة المتغيرات المستقله معنويا في تفسير التباين في سلوك المتغير التابع. علما بان هذه القيمة معادله لقيمة t المستخدمة في اسلوب الانحدار المتعدد **(Field, ٢٠٠٠)**.

وعليه نتوصل الى نتيجة مفادها عدم وجود علاقة بين المتغير المستقل "العوامل الوظيفية للمدير" والمتغير التابع "الطلب على الاستشارات الادارية".

ويعزى السبب في رفض هذه الفرضيه غير المتوقع الى واحد او أكثر من العوامل التالية:

١. ان العوامل الوظيفية لا تكفي لوحدها لتفسير الآلية التي تتخذ بها القرارات الادارية كون الانماط القياديه للمديرين تعتمد على عوامل شخصية وأخرى وظيفية تؤثر بمجملها على نمط اتخاذ القرارات الادارية.
٢. ان الفلسفة الادارية المتبعة في المنظمة من حيث كونها تعتمد النهج المركزي أو اللامركزي تؤثر الى حد كبير في الطلب على الاستشارة الادارية. هذا ولم يتسن للباحث سؤال المستجيبين فيما اذا كانوا يعتمدون النمط المركزي او اللامركزي في الادارة لحساسية الاجابة وارتباطها بثقافة المنظمة والقيم التنظيمية السائدة فيها.

الفرضية الثانية

HO :لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "العوامل التنظيمية" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "العوامل التنظيمية" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) الى ان قيمة مستوى الدلاله ٠.٠٠٥ وهي اقل من مستوى المعنوية ٠،٠٥ مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة، والتي تنص(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "العوامل التنظيمية" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية").

ويؤكد هذه النتيجة ايضا ويعززها ان قيمة **Wald Statistic** = ٧,٨٥٩ وهي قيمة بعيدة من الصفر مما يعني مساهمة متغير العوامل التنظيمية في تفسير التباين في المتغير التابع "الطلب على الاستشارات الاداريه".

وعليه نتوصل الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين المتغير المستقل " العوامل التنظيمية" و"الطلب على الاستشارات الادارية". و يمكن تفسير ذلك ان قبول هذه الفرضية جاء منسجما مع الادب الاداري للاسباب التالية:

١. ان متغير العوامل التنظيمية كان قد اخذ بعين الاعتبار تأثير حجم المنظمة وتعقد هيكلها التنظيمي وتعقد اعمالها على الطلب على الاستشارات الادارية.اذ من المتوقع أن يترتب على زيادة حجم المنظمة زيادة الاعباء الوظيفية ومن ثم زيادة المهام والمسؤليات الوظيفية المرتبطة بالعمل، مما يؤدي في النهاية الى زيادة مستوى ضغط العمل على متخذي القرارات الأمر الذي يستدعي الحاجة لطلب الاستشارات الادارية خصوصا في ظل محدودية الوقت ونقص الخبرات والكفاءات
٢. ان وضع خطط مسبقة للعمل وتعجيل زمن انجاز الانشطة وتقليص النفقات جميعها تعد عوامل تنظيمية وهي نشاطات ضروريه للمنظمه ،وحتى المدير يستطيع اتخاذ قرارات بشأنها فان هذا يستدعي طلب الاستشاره الاداريه.
٣. ان مستوى كفاءة العاملين كعامل من العوامل التنظيمية يؤثر الى حد كبير على الطلب على الاستشارات الادارية من حيث ان نقص الكفاءة يستدعي بالضرورة طلب الاستشارات الادارية خصوصا فيما يتعلق بوضع وتنفيذ

الخطط الاستراتيجية والتي عادة ما يترتب عليها آثار مالية كبيرة وهي خطط حيويه تؤثر على مستقبل المنظمات محل البحث .

٤. ربما يبرز اثر العوامل التنظيمية في زيادة الطلب على الاستشارات الاداريـة فيما يتعلق بتعزيز الموقف التنافسي للمنظمات محل البحث وزيادة حـصتها السوقية عن طريق دخول اسواق جديدة اذ تحتاج الـى استـشارات اداريـه لتحقيق هذا الهدف الاستراتيجي .

الفرضية الثالثة

HO :لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل" بيئة الاستـشارات" وبـين "الطلب على الاستشارات الادارية".

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين عوامل "بيئة الاستشارات" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) الى ان قيمـة مـستوى الدلالـه (٠٠٦.) وهي اقل من مستوى المعنوية (٠،٠٥) مما يعنـي رفـض الفرضـية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على(توجد علاقة ذات دلالة احـصائية بين عوامل "بيئة الاستشارات" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية").

ويؤكد هذه النتيجة ايضا ويعززهـا ان قيمـة **Wald Statistic** = ٧,٤٨١ وهي قيمة بعيدة من الصفر مما يعني مساهمة متغير العوامل التنظيمية في تفسير التباين في المتغر التابع "الطلب على الاستشارات الادارية".

وعليه نتوصل الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين المتغير المستقل "عوامل بيئة الاستشارات" و"الطلب على الاستشارات الادارية". ويرى الباحث ان قبول هذه الفرضية جاء منسجما مع الادب الاداري للاسباب التالية:

١. ان بيئة الاستشارات تحرص عادة على زيادة وعـي المـديرين و متخـذي القرارات بالعمل الاستشاري.

٢. ان بيئة الاستشارات هي بيئة خصبة وغنية بالخبرات الاستشارية مـا يعـزز الطلب على الاستشارات الادارية ويزيد من مستوى الاهتمام فيها

٣. ان بيئة الاستشارات الادارية عادة ما تشجع نشر الثقافة التنظيمية التي تهـتم بتوظيف الاستشارات الادارية في عملية اتخاذ القرارات الادارية. لذا نجد ان ثقافة المنظمة وقيمها التنظيمية تساعد الى حد كبير في التشجيع علـى مبـدأ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات الادارية واللجـوء الـى الاستـشاره الاداريه ومن ثم ينعكس ذلك ايجابيا في اعتماد النهج اللامركزي في التخطيط والتنفيذ والرقابة

الفرضية الرابعة

HO :لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "عوامل البيئة العامة" و"بين الطلـب على الاستشارات الادارية".

HI : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين "عوامل البيئة العامة" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية".

تشير النتائج الواردة في الجدول (١٢) الى ان قيمة مستوى الدلاله (٠,٠١١) هي اقل من مستوى المعنويه٠،٠٥ مما يعني رفض الفرضـية العدميـة وقبـول الفرضية البديلة التي تنص على(توجد علاقة ذات دلالة احصائية بـين "عوامـل البيئة العامة" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية").

ومما يؤكد هذه النتيجة ايضا ويعززها ان قيمة **Wald Statistic** = ٦,٤٩١ وهي قيمة بعيدة من الصفر مما يعني مساهمة متغير عوامل البيئـة العامـة فـي تفسير التباين في الطلب على الاستشارات الادارية.

وعليه نتوصل الى نتيجة مفادها وجود علاقة بين عوامل عوامـل البيئـة العامة للاستشارات والطلب على الاستشارات الادارية. ويبرر الباحث قبول هـذه الفرضية بما يلي:

١. ان المنظمات قيد الدراسه تمارس نشاطاتها في ظل التفاعل بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية والتي تشتمل على مجموعة مـن المتغيـرات الاقتـصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها مما يستدعي الحاجة الى توظيف الاستشارات الادارية في احداث تفاعل ايجابي بـين المنظمـات قيـد الدراسـه وبيئتهـا

الخارجية. وتزيد اهمية ذلك خصوصا اذا ما عرفنا ان المنظمات قيد الدراسه تحصل على مدخلاتها من البئية وتصدر مخرجاتها لها علـى شـكل سـلع وخدمات مطلوبة لاشباع الحاجات والرغبات في الاسواق المستهدفة.

٢. ان تغير النظرة للمنظمة من وحدة اقتصادية و انتاجيه صرفه الـى وحـدة اقتصادية واجتماعية قد أدى الى ابراز مفهوم المسئولية الاجتماعية كمفهـوم فرض نفسه لدفع منظمات الاعمال الى توجيه نـشاطاتها الاقتـصادية نحـو الخدمة العامة للمجتمع كغاية اساسية تتجلى في تحقيق الموائمة بين الاهداف الاقتصادية والاجتماعية على حدا سواء. ونتيجة لذلك تعالت الاصوات التـي تنادي بتحقيق بالحد من مشكلة التلوث والتيقظ لمشكلة طبقة الاوزون وغيرها من القضايا البيئية الملحة.وربما يبرز ذلك اهمية الاسـتعانة بالاستـشاريين والخبراء في اضفاء الصفة الاجتماعية على القرارت الاقتصادية.

٣. ان التغيرات في البيئة الخارجية وما صاحبها من تقدم تكنولوجي متسارع قـد ساهمت في احداث تغيرات هامة في البيئة الداخلية للمنظمة شملت الهياكـل التنظيمية فيها واصبح الاعتماد على الهياكل العضوية المرنة أكثر من الهياكل النظيمية الجامدة، وذلك لتحقيق التكيف الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية. كما اصبحت منظمات الاعمال تتبنى نماذج تكنولوجية متقدمة تفـي بتحقيـق اهدافها وتلبي احتياجات المجتمع بل واصبح من الضروري مـسايرة التقـدم التكنولوجي للتكيف السريع مع التغيرات البيئية المتسارعة. ولعل كل ما سبق ذكره يبين ويبرز دور واهمية الاستشارات الادارية فـي ترشـيد قـرارات الادارة.

<u>الفرضية الخامسة</u>

HO : لا توجد فروق ذات دلاله احصائيه بين "طبيعة المشكله من حيـث كونهـا متكرره، طارئه ، حيويه" والطلب على الاستشارات الاداريه

HI : توجد فروق ذات دلاله احصائيه بين" طبيعة المشكله مـن حيـث كونهـا متكرره، طارئه ، حيويه" والطلب على الاستشارات الاداريه

يبن الجدول رقم (١٦) نتائج مربع كاي

الجدول رقم (١٤)

نتائج اختبار اسلوب مربع كاي للعلاقه بين طبيعة المشكله والطلب على الاستشاره الاداريه.

طبيعة المشكله	كا	مستوى الدلاله
متكرره	٥,٦٨٥	.٠١٢
تقليديه	٧,٥٣٦	.٠٠٥
حيويه	٩,٢٦٤	.٠٠٢

- دال احصائيا عند مستوى دلاله (٠.٠٥=&) فاقل

* المتغير التابع :الطلب على الاستشاره الاداريه .

تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) و فيما يتعلق بطبيعة العلاقه بين المتغير المستقل طبيعة المشكله (متكرره) و الطلب على الاستشاره الاداريه ان قيمة كـا^{٢} (٥,٦٨٥) عند مستوى دلاله (.٠١٢) وهي اقل من (.٥%) مما يعني ان طبيعـة المشكله المتكرره هي ذات أثر على الطلب على الاستـشاره الاداريـه و يعـزى السبب في ذلك الى انه حتي المشاكل المتكرره هي في غالبيتها ذات طابع روتيني و نتيجة لكثرة تكرارها فالمدير المسؤول بحاجه الى نوع من الاستشاره الاداريـه إما لبرمجتها أو لوضع نموذج خاص بها للتعامل معها. او لان الاداره عاجزه عن حلها لهذا يتم اللجوء للاستشاره الاداريه من خبراتها في حل تلك المشاكل.

كما تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) و فيما يتعلق بطبيعة العلاقه بـين المتغير المستقل طبيعة المشكله الطارئه و الطلب على الاستشاره الاداريه ان قيمة كا^{٢} =(٧,٥٣٦) عند مستوى دلاله (٠٠٥. &)مما يعنـي ان طبيعـة المـشكله الطارئه ذات أثر في الطلب على الاستشاره الاداريه و يبرر ذلـك أن المـشاكل الطارئه هي مشاكل غير متوقعه و قد تاتي فجاه و يصعب صياغة نموذج واحـد إما لكثرتها او لان كل واحد منها تختلف عن الاخرى لاختلاف اوقات حـدوثها و

شدتها ، كما ان كل مشكله منها تأخذ نمطا معيناً يختلف عن الاخرى لهذا كله يتم اللجوء الى الاستشاره الاداريه للتعامل مع هذه المشاكل .

كما تشير النتائج في الجدول رقم (١٤) و فيما يتعلق بطبيعة العلاقه بين المتغير المستقل طبيعة المشكله "الحيويه" و الطلب على الاستشاره الاداريه ان قيمة كا^{٢} = (٩,٢٦٤) عند مستوى دلاله (٠٠٢. &) مما يعني ان طبيعة "الحيويه" ذات أثر على الطلب على الاستشاره الاداريه و يبرر ذلك أن المشاكل الحيويه هي مشاكل في معظمها تؤثر على مستقبل المنظمه و استمراريتها ،كما انها عادة ما تكون ذات تكاليف ماليه عاليه جداً و نتيجة لذلك يتم اللجوء للاستشاره الاداريه.

٢. تمثل المشكلات الحيويه تحديا كبيرا لمنظمات الاعمال نظرا لما يرتبط بها من اثار ماليه كبيره و لما تنطوي عليه من مخاطر و فرص بيئيه تعود على المنظمه بالنفع العام اذا ما احسن ادارتها .وعليه فان الحاجه للاستشارات الاداريه ربما تبرز بشكل كبير في حالة التعامل مع المشكلات الحيويه و التي عادة ما تتطلب قرارات استراتيجيه تؤثر بمجملها على الاداء العام للمنظمات محل الدراسه وعلى مستقبلها وعلى تحقيق اهدافها العامه والتشغيليه . و من هنا تاتي اهمية طلب الاستشاره والاستعانه بالخبراء و المختصين و الفنيين لما يتمتعون به من مهارات وظيفيه متخصصه و بما لديهم من رصيد متراكم من المهارات والخبرات بحكم عملهم المتخصص في حقل الاستشارات الاداريه.

٣ . فيما يتعلق بالمشكلات الحيويه المتعلقه بالقرارات الاستثماريه طويلة الاجل تبرز الحاجه الى اجراء دراسات الجدوى الاقتصاديه و يتضمن دراسات الجدوى هذه دراسات فنيه و ماليه و تسويقيه ومن هنا تتاتى اهمية الاستشارات الاداريه في اتخاذ قرارات الاستثمار على نحو يحقق الاهداف من الاكثر ما يمكن من المنافع واقل التكاليف وعادة ما تتطلب دراسات الجدوى خبرات متخصصه لدراسات الجدوى الماليه والفنيه والتسويقيه الامر الذي يستدعي بالضروره طلب الاستشاره الاداريه.

<u>الفرضية السادسة</u>

HO : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين" نوع المشكله مـن حيـث كونهـا "تنظيميه،فنيه ،سلوكيه" وبين الطلب على الاستشارات الادارية.

HI : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين "نـوع المـشكله مـن حيـث كونهـا "تنظيميه،فنيه ،سلوكيه" وبين الطلب على الاستشارات الادارية.

الجدول رقم(١٥)

نتائج اختبار اسلوب مربع كاي للعلاقه بين نوع المشكله و الطلب على الاستشاره الاداريه

نوع المشكله	كا	مستوى الدلاله
تنظيميه	٨,٤٧٨	.٠٠٣
فنيه	١١,١٦٩	.٠٠١
سلوكيه	٩,٩٠٠	.٠٠١

- دال احصائيا عند مستوى دلاله (٠٥.=&) فاقل

* المتغير التابع :الطلب على الاستشاره الاداريه .

يتضح من الجدول رقم (١٥) ان هناك علاقه ذات دلاله احصائيه بين نوع المشكله من حيث كونها تنظيميه، فنيه، سلوكيه وبين الطلب علـى الاستـشارات الاداريه، اذ تشير النتـائج الـى ان قيمـة كـا^{٢} = (٨,٤٧٨) عنـد مـستوى الدلاله=(٠٠٣. &) فيما يتعلق بالعلاقه بين المـشاكل التنظيميـه والطلـب علـى الاستشارات الاداريه. كما ان قيمة كـا^{٢} = (١١,١٦٩) عنـد مـستوى الدلالـه =(٠٠١.) للعلاقه بين المشاكل الفنيه وبين الطلب على الاستشارات الاداريه. فـي حين ان قيمة كا^{٢} = (٩,٩٠٠) عند مستوى الدلاله (١٠٠.) للعلاقه بين المشاكل السلوكيه و الطلب على الاستشارات الاداريه.

وبما ان مستوى الدلاله المشار اليه معنوي و هو اقل من او يساوي ٠٥. فاننا نصل الى نتيجه مفادها ان الطلب على الاستشارات الاداريه يتاثر بالمـشكله بغض النظر عن نوعها تنظيميه او فنيه او سلوكيه مما يعني رفـض الفرضـيه

العدميه وقبول الفرضيه البديله و التي تنص على انه (توجد فروقات ذات دلالـة احصائية بين "نوع المشكله من حيث كونها تنظيميه،فنيه ،سلوكيه" وبـين الطلـب على الاستشارات الادارية). أي انه أي كانت نوع المشكله التي تجابـه متخـذي القرارات فانها تؤثر في الطلب على الاستشارات الاداريه.

ويستدل من قبول هذه الفرضية على ان الاستشارات الادارية تدخل في حل المشكلات على نطاق واسع بغض النظر عن نوعها تنظيمية، فنية، او سلوكية. اذ تتطلب المشكلات التنظيمية خبرات وظيفية متخصصة في حالة ان تمس كليـا او جزئيا اهداف المنظمة.كما ان المشكلات الفنية هي الاخرى تحتاج لمهارات خاصة مما يعزز من الطلب على الاستشارات الادارية. كما وان المـشكلات الـسلوكية والتي عادة ما يكون العنصر البشري محورها تستدعي احيانا الاستشارات الادارية لحفز العاملين ماديا ومعنويا على تحقيق افضل معدلات الانتاجية واعلى معـدلات الأداء.

<u>الفرضيه السابعة</u>

HO :لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين شمولية القرار (يتاثر به قسم واحد او يمتد اثارها لكافة الاقسام) وبين الطلب على الاستشارات الادارية

HI : توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين شمولية المشكله (يتاثر بها قسم واحد، او يمتد اثاره لكافة الاقسام) وبين الطلب على الاستشارات الادارية

الجدول رقم (١٦)

نتائج مربع كاي

شمولية القرار	كا	مستوى الدلاله
يتاثر به قسم واحد	١٢,٢٢٧	.٠٠٠
يمتد اثاره لكافة اقسام التنظيم	٧,٢٤٣	.٠٠٦

- دال احصائيا عند مستوى دلاله (٠٥.=&) فاقل

* المتغير التابع :الطلب على الاستشاره الاداريه .

يتضح من الجدول رقم (١٦) ان هناك علاقه ذات دلالـه احـصائيه بـين شمولية القرار من حيث كونه يتاثر به قسم واحد او يمتد اثاره لكافة اقسام التنظيم وبين الطلب على الاستشارات الاداريه، اذ تشير النتـائج الـى ان قيمـة كـا[2] =(١٢,٢٢٧) عند مستوى مستوى الدلاله = (٠.٠٠٠ = &) فيما يتعلـق بالعلاقـه بين القرار الذي يتاثر بها قسم واحد و الطلب على الاستشارات الاداريه. كما ان قيمـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـــة كـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـ ـــا٢ = (٧,٢٤٣) عند مستوى الدلاله = (٠.٠٠٦ = &) للعلاقه بين القرار الذي يمتـد اثاره لكافة اقسام التنظيم و بين الطلب على الاستشارات الاداريه.

وبما ان مستوى الدلاله المشار اليه اعلاه اقل من مستوى المعنويـه الـذي يساوي ٠.٠٥ . فاننا نصل الى نتيجه مفادها ان الطلب على الاستـشارات الاداريـه يتاثر بالقرار بغض النظر عن شموليته يتاثر به قسم واحد، او يتاثر به كافة اقسام التنظيم مما يعني رفض الفرضيه العدميه وقبول الفرضيه البديله و التي تنص على انـ ـــه (توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين شمولية القرار من حيث" يتاثر بها قـسم واحد او يمتد اثاره لكافة الاقسام" وبين "الطلب على الاستشارات الادارية") أي انه أي كانت شمولية القرار فانه يوثر في الطلب على الاستشارات الاداريه.

و هذا يعني ان المتغير التابع " الطلب على الاستـشاره الاداريـه" يتـاثر بشمولية القرار سواء كان يتاثر به قسم واحد ، ام يمتد أثره لكافة أقسام المنظمه ، حيث ان القرار الذي يمتد اثره لقسم واحد حتى وان كان لا يشمل كافـة اجـزاء المنظمه ، الا ان هذا القسم الذي سيتاثر بنتائج القـرار سـيكون حيويـا فاقـسام التخطيط و الانتاج و الماليه و ما الى غير ذلك ، الامر الـذي يـستدعي طلـب الاستشاره الاداريه .

اما اذا كان القرار يتاثر به كافة اجزاء المنظمه فهو ايـضا يحتـاج الـى اللجوء الى الاستشاره الاداريه ،ذلك لان القرار قد يكون متعدد الجوتنب و يتاثر به كافة أجزاء المنظمه كالقرارات الماليه مثلا ، الامر الذي يتطلب من متخذي القرار اللجوء الى الاستشاره الاداريه و تحليل المـشكله الـى أبعادهـا و مـضامينها و

إستخدام كافة المهارات و الكفاءات المتخصصه للتعامل مع أبعاد هذا القـرار ، أو قد يكون القرار استراتيجي يتعلق بمستقبل المنظمه وله أبعاد حساسه مما يستدعي اللجوء الى مستشاريين ذوي خبرات متخصصه في هذا المجال .

<u>الفرضية الثامنه</u>

HO : لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفتره الزمنيه التي يغطيهـا القـرار (طويل الاجل، متوسط الاجل ، قصير الاجل) وبين الطلـب علـى الاستـشارات الادارية

HI : توجد فروق ذات دلالة احصائية بين الفتره الزمنيه التـي يغطيهـا القـرار (طويل الاجل،متوسط ، قصير الاجل) وبين الطلب على الاستشارات الادارية.

الجدول رقم (١٧)

نتائج اسلوب مربع كاي للعلاقه بين الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار و الطلب على الاستشاره الاداريه

الفتره الزمنيـه التـي يغطيه القرار	كا	مستوى الدلاله
قرارات قصيرة الاجل	.٣٤٩	.٣٣٠
قرارات متوسطة الاجل	١,٤٨٠	.١٤٢
قرارات طويلة الاجل	.٢١٩	.٣٧٦

- دال احصائيا عند مستوى دلاله (٠.٠٥=&) فاقل

* المتغير التابع :الطلب على الاستشاره الاداريه .

يتضح من الجدول رقم (١٧) انه لا توجد هناك علاقه ذات دلاله احصائيه بين الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار (قصير الاجل او متوسط الاجل او طويـل الاجل) وبين الطلب على الاستشارات الاداريه، اذ تشير النتائج الى ان قيمة كا^2 = (.٣٤٩) عند مستوى الدلاله = (.٣٣٠) فيما يتعلق بالعلاقه بـين القـرارات قصيرة الاجل و الطلب على الاستشارات الاداريه. كما ان قيمة كا^2 = (١,٤٨٠) عند مستوى الدلاله = (.١٤٢ = &) للعلاقه بين القرارات متوسطة الاجـل و بين الطلب على الاستشارات الاداريه. في حين كانت قيمة كا^2 = (.٢١٩) عنـد

مستوى الدلاله = (٣٧٦.= &) للعلاقه بين القرارات طويلة الاجل و الطلب على الاستشارات الاداريه .

وبما ان مستوى الدلاله المشار اليه اعلاه اعلى من مستوى المعنويه الـذي يساوي (٠٥. = &) فاننا نصل الى نتيجه مفادها ان الطلب على الاستشارات لا يتاثر بالقرارات قصيرة الاجل او متوسطة الاجل او طويلة الاجل مما يعني قبول الفرضيه العدميه . والتي تنص على انه(لا توجد فروقات ذات دلالة احصائية بين الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار (طويل الاجل، متوسط الاجل ، قصير الاجـل) وبين الطلب على الاستشارات الادارية أي انه أي كانت الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار فانها لا تؤثر في الطلب على الاستشارات الاداريه .

الفرضية التاسعه: لا يختلف المديرون في طلبهم للاستشارة نسبة إلى متغيراتهم (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المستوى التعليمي) في الشركات محل البحث .

جدول رقم (١٨)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لدرجة تأثير المتغيرات الديمغرافية على تصورات المبحوثين لطلبهم للاستشارة الإدارية.

اسم المتغير	فئة المتغير	درجات الحرية	المتوسط الحسابي	قيمة (F) المحسوبة	مستوى دلالة (F)
العمر	٣٠ سنة فأقل ٣١-٤٠ سنة ٤١-٥٠ سنة ٥١ سنة فأكثر	(٣، ٢١٦)	١,٢٢٨٦ ١,٢٧١٢ ١,٥١١٦ ١,٥٤٢٢	٦,١٢٠	٠,٠٠١
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون دبلوم متوسط بكالوريوس دراسات عليا	(٣، ٢١٦)	١,١٢٥٠ ١,٣٤١٥ ١,٤٧٣٣ ١,٥٠٠٠	٤,٠٧٥	٠,٠٠٨
الخبرة	٥ سنوات فأقل ٦-١٠ سنوات ١١-١٥ سنة	(٣، ٢١٦)	١,١٦٦٧ ١,٢٤٤٩	٨,٨٩١	٠,٠٠٠

		١,٥١٤٧ ١,٥٦٧٢		١٦ سنة فأكثر	

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= ٠,٠١)

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= ٠,٠١) ودرجات حرية (١، ٢١٨) =

قيمة (F) الجدولية على مستوى دلالة (α= ٠,٠١) ودرجات حرية (٣، ٢١٦) =

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(١٨) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية تعزى لمتغيرات

(العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية تعزى للمتغيرات الديمغرافية(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة)، بدليل ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقيم(F) المحسوبة للجنس (٧,١٦٥)، وللعمر

(٦,١٢٠) وللمؤهل العلمي(٤,٠٧٥)، وللخبرة(٨,٨٩١) وجميع قيم(F) المحسوبة ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= ٠,٠١).

جدول رقم (١٩)

نتائج اختبار(T) للطلب على الاستشارة الإدارية يعزى لمتغير الجنس.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الجنس	ذكر أنثى	١٨٠ ٤٠	١,٦٠ ١,٣٧	٠,٤٩ ٠,٥٠	٢,٦٧	٠,٠٠٨

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠,٠١)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ ٠,٠١) ودرجات حرية (٢٢٠) = ٢,٣٢٦

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (١٩) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية تعزى لمتغير (الجنس)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية تعزى تعزى لمتغير (الجنس)، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء طلبهم للاستشارة الإدارية، بدليل ارتفاع قيم(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وقيم(T) المحسوبة للجنس (٢,٦٧)، وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α= ٠,٠١). وكانت مصادر الفروق لصالح الإناث حيث بلغ متوسط الإناث(١,٣٧)، أما متوسط الذكور فقد بلغ(١,٦٠)، بمعنى إن الإناث أكثر ميلاً من الذكور في طلب الإستشارة الإدارية.

وبالنسبة لنتائج اختبار شافيه(Scheffe) للمقارنات البعدية فيتضح ما يلي :

أ- بالنسبة لمتغير الجنس، فقد كانت مصادر الفروق لصالح الإناث حيث بلغ متوسط الإناث(١,٣٧٢٢)، أما متوسط الذكور فقد بلغ(١,٦٠٠٠)، بمعنى إن الإناث أكثر ميلاً من الذكور في طلب الإستشارة الإدارية، كما يشير الجدول رقم(٢٠).

ب- بالنسبة لمتغير العمـر، فقد كانـت مصادر الفروق بين الفئات العمرية (٣١-٤٠ سنة) والفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الثانية (٣١-٤٠ سنة) (١,٢٧١٢)، أما متوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (١,٥٤٢٢) ولصالح الفئة العمرية الثانية(٣١-٤٠ سنة). وكانـت مصادر الفروق بين الفئات العمرية(٣٠ سنة فأقل) والفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة العمرية الأولى(٣٠ سنة فأقل) (١,٢٢٨٦)، أما متوسط الفئة الرابعة(٥١ سنة فأكثر) فقد بلغ (١,٥٤٢٢) ولصالح الفئة العمرية الأولى(٣٠ سنة فأقل).

جـ- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي، فقد كانت مصادر الفروق بين المؤهلات العلمية (بكالوريوس) والفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس)(١,٤٧٣٣)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(١,١٢٥٠) ولصالح الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون).

د- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة، فقد كانت مصادر الفروق بين فئات الخبرة(٦-١٠ سنوات) والفئة الرابعة(١٦ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسـط الفئة الثانية(٦-١٠ سنوات) (١,٢٤٤٩)، أما متوسط الفئة الرابعة(١٦ سنة فأكثر) فقد بلغ (١,٥٦٧٢) ولصالح الفئة الثانية(٦-١٠ سنوات)، وكانت مصادر الفروق بين فئات الخبرة(٥سنوات

فاقل) والفئة الرابعة(١٦ سنة فأكثر) حيث بلغ متوسـط الفئة الأولى(٥سنوات فاقل) (١,١٦٦٧)، أما متوسط الفئة الرابعة(١٦ سنة فأكثر) فقد بلغ(١,٥٦٧٢) ولصالح الفئة الأولى(٥سنوات فاقل).

كانت مصادر الفروق بين فئات الخبرة(٦-١٠ سنوات) والفئة الثالثة(١١-١٥سنة) حيث بلغ متوسـط الفئة الثانية(٦-١٠ سنوات) (١,٢٤٤٩)، أما متوسط الفئة الثالثة(١١-١٥ سنة) فقد بلغ(١,٥١٤٧) ولصالح الفئة الثانية(٦-١٠ سنوات)، وكانت مصادر الفروق بين فئات الخبرة(٥سنوات فاقل) والفئة الثالثة(١١-١٥ سنة) حيث بلغ متوسـط الفئة الأولى(٥سنوات فاقل) (١,١٦٦٧)، أما متوسط الفئة الثالثة (١١-١٥ سنة) فقد بلغ(١,٥١٤٧) ولصالح الفئة الأولى(٥سنوات فاقل).

الجدول رقم(٢٠)

نتائج اختبار شافيه للمقارنات البعدية للمتغيرات الديموغرافية في طلب الإستشارة

متغير العمر

فئات العمر	٣٠ سنة فأقل ١,٢٢٨٦	٣١-٤٠ سنة ١,٢٧١٢	٤١-٥٠ سنة ١,٥١١٦	٥١ سنة فأكثر ١,٥٤٢٢
٣٠ سنة فأقل	-	-	-	-
٣١-٤٠ سنة	-	-	-	-
٤١-٥٠ سنة	-	-	-	-
٥١ سنة فأكثر	٠,٣١*	٠,٢٧*	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠,٠٥)

المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون ١,١٢٥٠	دبلوم متوسط ١,٣٤١٥	بكالوريوس ١,٤٧٣٣	دراسات عليا ١,٥٠٠٠
ثانوية عامـة فمـا دون	٠,٣٥*	-	-	-
دبلوم متوسط	-	-	-	-
بكالوريوس	-	-	-	-
دراسات عليا	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠,٠٥)

الخبرة.

فئات الخبرة	٥ سنوات فأقل	٦-١٠ سنوات	١١-١٥ سنة	١٦ سنة فأكثر
	١,١٦٦٧	١,٢٤٤٩	١,٥١٤٧	١,٥٦٧٢
٥ سنوات فأقل	*٠,٣٥	*٠,٤٠	-	-
٦-١٠ سنوات	*٠,٢٧	*٠,٣٢	-	-
١١-١٥ سنة	-	-	-	-
١٦ سنة فأكثر	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = ٠,٠٥)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر بعض المتغيرات المستقله (العوامل الوظيفية للمدير,والعوامل التنظيمية,وعوامل بيئة الاستشارات,والعوامل البيئية العامة,وطبيعة المشكلة.وشمولية القرار,ونوع المشكلة,والفترة الزمنيه التي يغطيها القرار,والعوامل الديموغرافيه على المتغيرالتابع,."الطلب على الاستشاره الاداريه".وكذلك اعطاء فكره بسيطه عن مصدر الاستشاره الاداريه المفضل لدى مستخدميها او طالبيها ومعرفة اهم المعايير التي يمكن ان تؤخذبعين الاعتبار عند اختيار ذلك المصدر.

هذا فضلاً عن معرفة الاسباب التي تودي الى عدم اللجوء الى طلب الاستشاره الاداريه في الشركات محل البحث ، وقد توصلت الدراسه الى النتائج التاليه :

١- باستقراء النتائج الوارده في جدول رقم{٢} اشارات النتائج الى ان نسبة الذين يستخدمون الاستشاره الاداريه (٥٨،٦)هي اعلى من نسبة الذين لا يستخدمونها (٤١،٤)، مما يدل على وعي افراد العينه لاهمية الاستشارات الاداريه.

٢- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لاجابات عينة الدراسة عن العوامل التي تؤثر في الطلب على الاستشارة الادارية (العوامل الوظيفية للمدير،العوامل التنظيمية،عوامل بيئة الاستشارات عوامل البيئة العامة)حوالي٣،٦٧وهو متوسط عالي نسبياً مما يعني ان كافة عوامل المتغيرات المستقله كانت ذات اهميه لافراد عينة الدراسه في طلب الاستشاره الاداريه .وقد جاء ترتيب العوامل المستقله و مدى تاثيرها على طلب الاستشاره الاداريه و حسب المتوسط الحسابي تنازلياً على الشكل التالي :العوامل التظيميه (٣،٨٢) ،العوامل البيئه العامه (٣،٧٨) ،العوامل الوظيفيه للمدير (٣،٦٦) ، عوامل بيئة الاستشارات (٣،٤١) و يلاحظ ارتفاع المتوسط الحسابي للمتغيرات التنظيميه لتعبرعن اهمية

تاثير حجم المنظمه و تعقد هيكلها في طلب الاستشاره الاداريه ،ثم ياتي في المرتبه الثانيه العوامل البيئه العامه لتوكد على اهمية العوامل السياسيه و الاقتصاديه و الاجتماعيه في الطلب على الاستشاره الاداريه و ياتي في المرتبه الاخيره عوامل بيئة الاستشارات و يرجع السبب في ذلك الى عدم وعي المديرين بالعمل الاستشاري أو أن الاجهزه الاستشاريه التي غالباً ما تلجا اليها المنظمات لا تمتلك الخبره و الكفاءه لسد احتياجات الاداره.

وتتفق نتائج الدراسه في هذا الجانب بصوره أو باخرى مع دراسة (الشناق،١٩٩٢) التي كانت فيها العوامل التي تؤثر على الاستشاره الاداريه مرتبه تنازلياً (عوامل تنظيميه،عوامل شخصيه،عوامل بيئه،عوامل بيئة الاستشارات) ولكنها اختلفت معها في ترتيب (العوامل الشخصيه،عوامل البيئه العامه) .

٣-باستقراء النتائج في الجدول رقم (٩) والمتضمن تصورات افراد عينه الدراسه عن القيود التي تحول دون لجوء المنظمات لطلب الاستشارات الاداريه اشارات النتائج الى ان ابرز القيود التي تحد من اللجوء الى طلب الاستشارات الداريه تتمثل بارتفاع تكاليف الاستشاره وباهمية نسبيه(٧٦%)، يليها في المرتبه الثانيه "ارتفاع مستوى كفاءة و خبرات العاملين و باهميه نسبيه(٣،٦٠).

٤-بينت النتائج ان (١٨٢)من المديرين ورؤساء الاقسام يفضلون الاستشاره الداخليه وبنسبه(٨٢،٧%)مقابل (٣٨)من المديرين و رؤوساء الاقسام يفضلون الاستشاره الاداريه الخارجيه وبنسبه(١٧،٣)وان اكثر الاسباب اهميه لدى المدراء في تفضيل الاستشاره الداخليه كانت في ان" تكلفة اللجوء للاستشاره الداخليه كانت قليله قياسا بتكلفة الاستشاره الخارجيه"، كما كانت اكثر الاسباب اهميه لدى المدراء و رؤوساء الاقسام في تفضيل مصدر الاستشاره الخحارجيه تتمثل في ان "الاستشاره الخارجيه اقل تاثيرا بصراعات النظمه الداخليه".

٥- باستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم(١٣) و المتضمن نتائج الانحدار المنطقي (logistic Regression) لاختبار اثر (العوامل الوظيفيه للمدير ،العوامل التنظيميه ،عوامل بيئة الاستشارات ،عوامل البيئه العامه) يتضح انه يوجد أثر هام و ذو دلاله احصائيه لمتغيرات (العوامل التنظيميه،عوامل بيئة الاستشارات،عوامل البيئه العامه) في الطلب على الاستشارات الاداريه، و يعد هذا موشراً على اهمية الدور الذي يمكن ان تلعبه هذه العوامل من خلق اتجاهات ايجابيه تودي الى توجيه المديرين الى طلب الاستشاره الاداريه ، وهذا من شانه ان ينعكس على اداء المنظمه و العاملين فيها.بينما اشارات نتائج الجدول نفسه الى عدم وجود أثر هام وذو دلاله احصائيه لمتغير العوامل الوظيفيه في الطلب على الاستشاره الاداريه ، وهذا يختلف مع دراسة كل من (الخناق،١٩٩٢) و(الماضي،١٩٩٥) و التي اشارات النتائج فيهما الى تاثير العوامل الوظيفيه للمدير في طلب الاستشاره الاداريه.

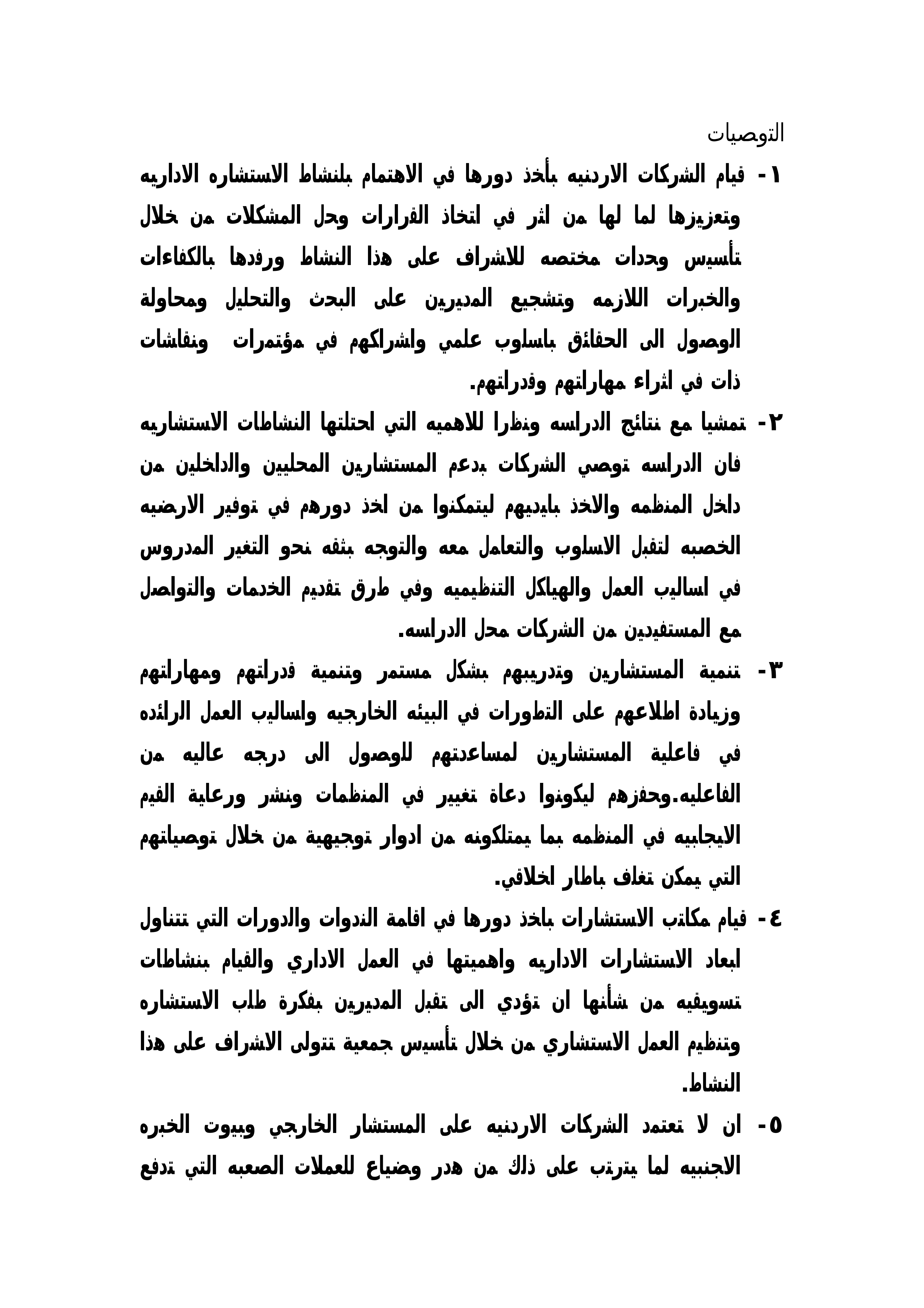
٦ – باستقراء النتائج الواردة في الجدول (١٥) والمتضمن اختبار اثر طبيعة المشكلة (متكررة، طارئة ، حيوية) في الطلب على الاستشارات الادارية يتضح انه يوجد اثر هام وذو دلالة احصائية لطبيعة المشكلة (متكررة ، طارئة ، حيوية) في الطلب على الاستشارات الادارية حيث ارتفعت قيم (مربع كاي) لهذه المتغيرات عن قيم مستوى الدلالة . وهذا يدل على ان هذه الحالات تشكل ضوابط ومعايير تدفع المديرين نحو طلب الاستشارات الادارية ، اذ ان طبيعة المشكلة من حيث كونها متكررة حيوية طارئة تحدد ابعاد القرار والبدائل المتاحة لتنفيذه .

وبما ان المشاكل المتكررة هي ذات طابع روتيني فان المدير بحاجة الى استشارة للتعامل معها بينما المشاكل الطارئة غير المتوقعة والتي تحدث بشكل فجائي وتختلف بعضها عن بعض فان المدير يلجأ الى الاستشارة الادارية للتعامل معها واما المشاكل الحيوية والتي تؤثر على مستقبل المنظمة واستمراريتها فان المدير بحاجة الى الاستشارة الادارية.

٧- باستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (١٦) و المتضمن نتائج اختبار اثر نوع المشكله (تنظيمية ,فنية ,سلوكية) في الطلب على الاستشارات الادارية يتضح انه يوجد اثرهام وذو دلاله احصائية لنوع المشكلة(تنظيميه , فنية , سلوكية) في الطلب على الاستشارات الادارية , حيث ارتفعت (مربع كاي) لهذه المتغيرات عن قيم مستوى الدلاله ، وهذا يعد موشراً على ان ه يتم اللجوء الى الاستشارات الاداريه على نطاق واسع لحل المشاكل بغض النظر عن نوعها (تنظيميه ،فنيه ، سلوكيه).

٨- باستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (١٧) و المتضمن نتائج اختبار اثر شمولية القرار من حيث كونه (يتاثر به قسم واحد أو يمتد اثاره لكافة أقسام التنظيم) في الطلب على الاستشارات الاداريه يتضح انه يوجد أثر هام و ذو دلاله احصائيه لشمولية القرار من حيث كونه(يتاثر به قسم واحد أو يمتد اثاره لكافة أقسام التنظيم) في الطلب على الاستشارات الاداريه حيث ارتفعت قيم (مربع كاي) لهذه المتغيرات عن قيم مستوى الدلاله ،مما يعني ان المدراء في المنظمات محل البحث يسعون الى طلب الاستشاره الاداريه لكافة القرارات التي سيتخذونها بغض النظر عن الاقسام التي تتاثر بهذه القرارات في المنظمه.

٩- باستقراء النتائج الوارده في الجدول رقم (١٨) و المتضمن نتائج اختبار أثر الفتره الزمنيه التي يغطيها القرار (قرارات قصيرة الاجل ،قرارات متوسط الاجل، قرارات طويلة الاجل) يتضح انه لا يوجد أثر هام و ذو دلاله احصائيه للفتره الزمنيه التي يغطيها القرار في الطلب على الاستشاره الاداريه حيث ارتفعت قيم مستوى الدلاله عن قيم (مربع كاي).مما يعني ان المدراء في الشركات محل البحث لا يسعون الى طلب الاستشاره الاداريه في القرارات التي سيتخذونها سواء كانت قصيرة الاجل أو متوسطة الاجل أو طويلة الاجل.



التوصيات

١- قيام الشركات الاردنيه بأخذ دورها في الاهتمام بلنشاط الاستشاره الاداريه وتعزيزها لما لها من اثر في اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تأسيس وحدات مختصه للاشراف على هذا النشاط ورفدها بالكفاءات والخبرات اللازمه وتشجيع المديرين على البحث والتحليل ومحاولة الوصول الى الحقائق باسلوب علمي واشراكهم في مؤتمرات ونقاشات ذات في اثراء مهاراتهم وقدراتهم.

٢- تمشيا مع نتائج الدراسه ونظرا للاهميه التي احتلتها النشاطات الاستشاريه فان الدراسه توصي الشركات بدعم المستشارين المحليين والداخلين من داخل المنظمه والاخذ بايديهم ليتمكنوا من اخذ دورهم في توفير الارضيه الخصبه لتقبل الاسلوب والتعامل معه والتوجه بثقه نحو التغير المدروس في اساليب العمل والهياكل التنظيميه وفي طرق تقديم الخدمات والتواصل مع المستفيدين من الشركات محل الدراسه.

٣- تنمية المستشارين وتدريبهم بشكل مستمر وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئه الخارجيه واساليب العمل الرائده في فاعلية المستشارين لمساعدتهم للوصول الى درجه عاليه من الفاعليه.وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في المنظمات ونشر ورعاية القيم الايجابيه في المنظمه بما يمتلكونه من ادوار توجيهية من خلال توصياتهم التي يمكن تغلف باطار اخلاقي.

٤- قيام مكاتب الاستشارات باخذ دورها في اقامة الندوات والدورات التي تتناول ابعاد الاستشارات الاداريه واهميتها في العمل الاداري والقيام بنشاطات تسويقيه من شأنها ان تؤدي الى تقبل المديرين بفكرة طلب الاستشاره وتنظيم العمل الاستشاري من خلال تأسيس جمعية تتولى الاشراف على هذا النشاط.

٥- ان لا تعتمد الشركات الاردنيه على المستشار الخارجي وبيوت الخبره الاجنبيه لما يترتب على ذلك من هدر وضياع للعملات الصعبه التي تدفع

للمستشار الاجنبي وبالتالي فان ذلك يشكل خساره للاقتصاد الوطني خصوصاً في حالة توافر المستشار المحلي.

6- **أن تقوم المنظمات بين فترة وأخرى بتشخيص وتقيم المشاكل التي تعاني منها ليتسنى لها تحديد درجة تأثيرها على الأداء الوظيفي للعاملين والاستعانة بالمستشارين لحل المشاكل مهما كانت طبيعتها أو نوعها.**
7- **أن تسترشد الشركات قيد الدراسة بعوامل نجاح الاستشارات الإدارية في المنظمات العالمية كالمنظمات الأمريكية ومحاولة الاقتداء بها من خلال تطوير مهنة الاستشارات الإدارية لتكون بمستوى نظيراتها في المنظمات الناجحة.**
8- **توسيع نطاق الدراسه ليشمل دراسة عوامل مؤثره ومتغيرات وابعاد اخرى وشمول باقي الشركات الاخرى واستخدام اساليب متعددة لجمع المعلومات مثل اسلوب تحليل المحتوى والمقابله.**

قائمة المراجع

أ- المراجع العربية

أبو شيخة، نادر،(١٩٨٦م)، **إدارة الاستشارات**، الطبعة الأولى، شـركة الـشرق للطباعة عمان.

الأحمدي، محمد،(١٩٩٤م)، "موقع الاستشارات الاداريه في معادلة التنميه الاداريه صور من واقع تجربة مؤسسات التنميه الاداريه في الوطن العربي " **مجلـة الاداره العامه**،مجلد ١٩،عدد٣،عمان.

إسكندر، نجيب،(١٩٩٠م)، **الاستشارات الادارية في المجتمع العربـي**,ط٢، دار الوفاء للنشر المنظمة العربية للعلوم الادارية عمان.

البرعي محمد عبد ا ، (١٩٩٥م) **الإدارة فـي الإسـلام**، ط١ المعهـد الإسلامي للبحوث و التدريب: الرياض.

بوحوش، عمار، (١٩٩١م) **الاتجاه الحديث للاستشارات الإدارية**، ط١، المنظمـة العربية للعلوم الإدارية , عمان.

البرعي و موسى ، (١٩٩٥م) الاداره في الاسلام ، ط١ ،الرياض.

تقارير المعهد الوطني للتدريب(١٩٩٩م)

الحديثي، نـزار عبـداللطيف (١٩٩١م)، **الامـه والدولـه**، ط١، دار الحريـه للطباعه،بغداد.

الحلفي، ياسين كريم محمد،(١٩٩٠م) " **الهيئات الاستشاريه و دورها في اتخـاذ القرار** "، رسالة ماجستير غير منشوره، مقدمه لكلية الحقوق، جامعة بغداد.

حيمور، ميرغني عبدالعال، (١٩٨٣م)، " الاستشاره الاداريه والتنميه الاداريـه" الاطار النظري والمحتوى السلوكي، **المجلـة العربيـة لـلادارة**، مجلـد ١١،عدد ١،عمان.

الخضراء، بشير محمد، (١٩٩٥م)، **الاستشارات الادارية في الوطن العربـي** : الواقع والتحديات ورقة عمل مقدمة الى اللقاء العلمي حول منهجيـة العمـل الاستشاري في مجال الادارة، عمان .

الخناق، سناء عبد الكريم، (١٩٩٢م)، " **العوامل المؤثرة في استخدام الاستشارات الإدارية**، دراسة ميدانية في المؤسسات التعليميـة لـوزارة التعلـيم العـالي والبحث العلمي في بغداد، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمه لقسم ادارة الاعمال، الجامعة المستنصرية.

دحلان، عبدا ، (١٩٩٢م)، " **الاستشارة والاستشاريون في الادارة** " ورقة عمل مقدمة الى اللقاء العلمي حول اسس واساليب الاستشارات الإدارية، عمان.

الدهان اميمة (١٩٨٠م)، "العلاقة بين المستـشار الاداري والمنظمـة"، **مجلـة الادارة والاقتصاد**، عدد٤، بغداد .

زيتون، فتحي،(١٩٧٨م)، **عوامل نجاح الخدمـة الاستـشارية**،ط١، االمنظمـة العربية للعلوم الادارية .القاهره.

السالم , مؤيد سعيد (١٩٩١م) **نظرية المظمـة : مـداخل وعمليـات**، ط١ دار شطفيق للطباعةبغداد .

الشماع، خليل بوكاظم خضير، (٢٠٠٠م)، **نظرية المنظمة**، الطبعة الاولـى، دار وائل للنشر، عمان .

الصيوف، صلاح بن معاذ،(١٩٩٤م)، "العوامل المؤثرة في اسـتخدام الاجهـزة الحكومية لاستشارات معهد الإدارة العامة" **مجلـة الاداره العامـه**، مجلـد ١١،عدد ٣٣ , الرياض .

عبدالجابر، تيسير (١٩٩٩م)، **قطاع الاستشارات , الاردن**، مقدمة في ندوة تأهيل المستشارين الاداريين في الاردن، عمان.

عبدالسلام واخرون، ابراهيم(١٩٨٦م)، " دور المحاسب الالي فـي التنميـه الاداريه" مجلة الاداره العامه، مجلد ٦، ١٩٨٦.

عبدالوهاب، علي محمد،(١٩٩٤م)**،" المدير والاستشارات الإدارية** ", ورقة عمـل مقدمة الى ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربية الـسعودية الـذي نظمتتها ادارة البرامج العليا في معهد الادارة العامة .,

العساف، عبدالمعطي محمد،(١٩٨١م) " مفهوم الخدمات الاستشاريه و اخلاقهـا " **مجلة الاداره العامه**، معهد الاداره العامه، عدد ٣١، الرياض ١٩٨١م.

عصفور، محمد شاكر، (١٩٩١م)، **اسس الاستـشارة الإداريـة**، ط١ معهد الإدارة العامة: الرياض .

كنعان، نواف،(١٩٩٢م) **اتخاذ القرارات الإدارية**، الطبعـة الرابعـة، دار وائـل للنشر، عمان.

اللوزي، موسى، (٢٠٠٢م)، **التنميه الاداريه**، ط٢،دار وائل للطباعـه و النشر، عمان .

المؤيد , عبدالاله،(١٩٩٤م) " **أجهزة الاستشارات الادارية** " , ورقة عمل مقدمـة الى ندوة الاستشارات الادارية في المملكة العربية السعودية , الذي نظمتهـا ادارة البرامج العليا في معهد الادارة العامة.

الماضي، فيصل نايف،(١٩٩٥)، "**واقع الاستشارات الإدارية والعوامل المـؤثرة عليها في الشركات المساهمة العامة الأردنيـة**" رسـالة ماجـستير غيـر منشورة، مقدمه لقسم ادارة الاعمال, الجامعه الاردنيه.

المساعد, زكي وسلمان , محمد**,** (١٩٨٧)، " **دور الجامعـات فـي الاستـشارات الإدارية** ", المجلة العربية للادارة، مجلد،١١،عـدد ١، عمـان، المنظمـة العربية للعلوم الإدارية .

منشورات مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات, خط التدريب والتعليـم المستمر لعام(٢٠٠٣م) , الجامعة الاردنية.

المنيف، إبراهيم عبدا ، (١٩٩٤م)، " **اسس الاستـشارات الإداريـة وتحـديات المستقبل**"، ورقة مقدمة الى ندوة الاستشارات الإدارية في المملكة العربيـة السعودية الذي نظمتها إدارة البرامج العليا في معهد الإدارة العامة.

موسى، عبدالوهاب، (١٩٩٤م)، " الاستشارة الاداريه : دراسـه علميـه "، ورقة مقدمه الى اللقاء العلمي الذي عقدته المنظمة العربية للعلوم الاداريه في مدينة عمان .

دليل المكاتب و الشركات الاستشاريه في الاردن ،موسسة تشجيع الاسـتثمار (١٩٩٩م) .

ب- المراجع الاجنبيه

Price Chrlton, ١٩٩١ "Evaluation Of Management Consulting Effectiveness", Journal Of Management Consulting ,Vol,٦.No,٤١.

Steven , ٢٠٠٤, "Critical Success Factors In The Client- Consulting Relationship" , The Journal Of American Of Business ,Vol,١٦,No,١٩.

Schein, Edger,١٩٨٨, Consultation Its Role In Organization Development, Addison Wesly Publishing .

Jone, Jan A.De,٢٠٠٢, "Management Consultation What Etc They do" The Leader Ship And Organization Development Journal,Vol,No,No,

Johansson , Anders , ٢٠٠٣, "Consulting As Story_ Making" , Journal Of Managment Development , Vol , ٢٣ , NO , ٤ .

John W. Ziemmeran & peTrer. M.Tobia, ١٩٩٨, "Programming your Outside Consults For Success", Training And Development Journal, Vol, ٣٢, NO, ١٢.

Lapsely And Oldfield, ٢٠٠١, "Transforming The Public Sector: Managment Consultants As Agents Of Change" , European Accounting Association ,Vol,٢٦,No,١٤.

Marrtin , Denissaiant , ١٩٩٨, "The New Managerialism And The Policy In- fluence Of Consulting In Foverment : An Historical

Institutionalist Analysis Of Britain , Canada And France" , Intrnational Journal Of Policy And Administration , Vol , ١١ , No ٣ .

Mitchell , Vincent Wayne,١٩٩٩, "A Suvey Of Chief Planing Officer Attitudes Towards Planing Consultants" , Intrnational Journal Of Public Sector Managment , Vol ,٨ , No , ١ .

Soriano , Riberio , ٢٠٠٣, "The Impact Of Consulting Service On Spanish Firms Journal Of Small Busines Management" , Vol ,١٥ , no , ٩.

Stjernberg , Torbjorn And Docherty , Peter,١٩٩٩, "The Function Of Methods Of Change In Managment Consulting" , Journal Of Organizationat Chane Managment , Vol , No ,٤.

Mitchell, ٢٠٠١, "Problems And Risks In The Purchasing Of Consultancy Services" , The service Industries Journal,Vol,No,٣.

Kumar, Vanya, ٢٠٠٠, "Strategic Capabilities Which Lead To Management Consulting Success In Australia" Management Decision. Vol,٣٠,No١٢.

Bevan ,Phlippa,٢٠٠٠, "The Successful Use Of Consultancies In Aidfinanced Public Sector Management Reform: A Consultant's eye View Of Some Things Which Matter ", Puplic Administration And Development , VO, ٩,no,٨.

Wastron And Dudek , ١٩٩٨ "The Human Wature Of Management Consulting: Judjment And Experties", Managrial And Decision Economics , VO, ١٩, no, ٦.

ملحق رقم (١)

أخي المدير/ رئيس القسم .... المحترم

تهدف هذه الاستبانة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الطلب على الاستشارة الإدارية في منظمات الأعمال وتحديد القيود التي يمكن أن تحد من دورها في اتخاذ قرارات التنظيم وكذلك التعرف على نوعية القرارات وطبيعة المشكلات التي غالبا ما تستخدم الاستشارة الإدارية . يرجى تعبئة هذه الاستبانة بدقة وموضوعية علما بان المعلومات الواردة فيها ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

محمد سلامة عواد

البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (×) في المربع الذي ينطبق على حالتك

١- العمر ☐ ٣٠ سنة فأقل ☐ ٣١ – ٤٠ سنة

☐ ٤١ – ٥٠ سنة ☐ ٥١ سنة فأكثر

٢- الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

٣- الحالة الاجتماعية : ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ أخرى

٤- المؤهل العلمي : ☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم كليات مجتمع

☐ بكالوريوس ☐ دراسات علي (ماجستير + دكتوراه)

٥- الخبرة الوظيفية : ☐ ٥ سنوات فأقل ☐ ٦ – ١٠ سنوات

☐ ١١ – ١٥ سنة ☐ ١٦ سنة فأكثر

٦. هل سبق أن قمت بطلب الاستشارة الإدارية في الفترة السابقة ؟

١- نعم ☐ ٢- لا ☐

ثانيا : يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقره وحسب الحالة التي تناسبك.

الرقم	العبارة	بدرجة كبيره جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
١-	اسعى لتبني الرأي المحايد المستقل في حالة اتخاذ قرار معين.					
٢-	تتناسب خبراتي كما ونوعا مع واجبات الوظيفة التي أقوم بها.					
٣-	لدي القدرة على تشخيص عناصر واسباب مشكلات العمل اليوميه					
٤-	أفكر كثيرا بردود الفعل الناجمه عن اتخاذ قرار معين وبتقيمها .					
٥-	اقوم بتأديةأعمال وأعباء اداريه كبيرة تستدعي طلب الاستشارة.					
٦-	نتجية لكثرة الاختصاصات يحتاجها العمل أقوم بطلب الاستشارة.					
٧-	انشغالي بمجريات العمل الداخلية في المنظمة يستدعي طلب الاستشارة من اجل تحديد الأبعاد الحقيقة للمشاكل المعقدة.					
٨-	يؤثرحجم المنظمة و تعقد هيكلها التنظيمي على طلب الاستشارة إذ يتناسب الحجم طرديا مع الطلب على الاستشارة.					
٩-	ارتفاع مستوى كفاءة العاملين يقلل من اللجوء إلي طلب الاستشارة.					
١٠-	تضع المنظمة خطط مسبقة لتعجيل الزمن اللازم لإنجاز بعض الأعمال والمشروعات.					
١١-	يعتبر تقليص النفقات أحد العوامل التي تستدعي طلب الاستشارة ولكن دون التأثير السلبي على الأداء.					
١٢-	نقص كفاءة العاملين لدى المنظمه يجعلها تلجا الى طلب الاستشاره .					
١٣-	كفاءة التنظيم الاداري في المنظمه يساعد في تحقيق اهدافها					
١٤-	تخفيض الزمن اللازم لانجاز العمل هي من اهداف المنظمه .					
١٥-	تسعى المنظمه الى زيادة حصتها في السوق على حساب حصص الشركات المنافسه الاخرى .					
١٦	يحرص قسم الاستشارات في المنظمه على زيادة وعي المديرين للعمل الاستشاري .					

-						
١٧-	الاجهزه الاستشاريه التي تلجا اليها المنظمه تمتلك خبرات وكفاءات مميزه يجعلها قادره على سد حاجات الاداره .					
١٨-	السلوك المهني للاستشارات لم يتجاوز الحد الذي تعطيها دورا فعالا ومميزا.					
١٩-	تلعب خبرة وكفاءة الاجهزة الاستشارية دورا هاما في زيادة الطلب على الاستشارة لدى المنظمات .					
٢٠-	زيادة حدة المنافسه التي تواجهها المنظمه نتيجة دخول منافسين جدد .					
٢١-	الحاجه الماسه والضروريه لاستخدام تكنولوجيا معينه .					
٢٢-	مساهمة المنظمه في دعم موسسات المجتمع المحلي .					
٢٣ -	قيام المنظمة بإجراءات ملموسة في مجال الالتزام بالمسئولية الاجتماعية كمكافحة التلوث.					

يرجى التكرم بوضع اشارة(x) في مربع الاجابة التي تراها مناسبة للاسئلة من ٢٤ وحتى ٣٤

الرقم	العبارة	نعم	لا
٢٤-	استخدم الاستشارة الإدارية في المشاكل التقليدية (المتكررة)		
٢٥-	استخدم الاستشارة الإدارية في المشاكل الحيوية.		
٢٦-	استخدم الاستشارة الإدارية في المشاكل الطارئة.		
٢٧-	استخدم الاستشارة الإدارية في المشاكل التنظيمية.		
٢٨-	استخدم الاستشارة الإدارية في المشاكل الفنية.		
٢٩-	استخدم الاستشارة الإدارية قي المشاكل السلوكية.		
٣٠-	استخدم الاستشارة الإدارية في القرارات ذات النطاق الضيق التي لها علاقة بنشاط الوحدة التي أعمل بها.		
٣١-	استخدم الاستشارة الإدارية في القرارات ذات النطاق الواسع التي لها علاقة بنشاط النظمة ككل.		
٣٢-	استخدم الاستشارة الإدارية في القرارات طويلة الاجل التي يمتد اثرها لاكثر من خمس سنوات.		
٣٣-	استخدم الاستشارة الإدارية في القرارات متوسطة الأجل التي يمتد اثرها من سنتين الى خمس سنوات.		

		استخدم الاستشارة الإدارية في الفرارات قصيرة الاجل التي يمتد آثرها لأقل من سنتين.	-٣٤

إلى أي حد تعتقد أن الأمور التالية تؤدي الى عدم اللجوء الى طلب الاستشارات:
يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقره وحسب الحالة التي تناسبك.

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
-٣٥	صغر حجم الشركة.					
-٣٦	تتعامل المنظمه مع مستشاريين محددين غير كفؤين لا يمكن تغيرهم .					
-٣٧	قلة خبرات وكفاءة المستشارين الخاصين.					
-٣٨	يضع المستشارين احيانا اقتراحات غير قابله للتطبيق .					
-٣٩	مشكلات الاداره العربيه لها خصوصيه معينه تجعل مكاتب الاستشارات الاجنبيه قاصره على فهمها .					
-٤٠	ارتفاع تكاليف الاستشاره.					
-٤١	لان للمنظمه اسرار تحبذ عدم اطلاع المستشارين الخارجين عليها .					
-٤٢	بساطة المشاكل التي تواجه المنظمات.					
-٤٣	ارتفاع مستوى كفاءة و خبرات العاملين .					

٤٤ـ في حالة الحاجة للاستشارة الاداريه من أين تفضل الحصول عليها ؟
١ – من داخل المنظمة .
٢ – من خارج المنظمة .
إذا كان اختيارك للسؤال ٤٤ من داخل المنظمة يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقره وحسب الحالة التي تناسبك.

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
٤٥ـ	من الخبرات والكفاءات لدى الاستشاره ا					
٤٦ـ	تكلفة اللجوء للاستشاره الداخليه قليله قياسا لتكلفة الاستشاره الخارجيه.					
٤٧ـ	للمنظمه التي اعما بها اسرار تحافظ عليها في حالة اللجوء للاستشاره الداخليه.					
٤٨ـ	المستشاريين الداخليين لديهم خبره باموال الشركه اكثر من المستشاريين الخارجين.					

أما إذا كان اختيارك للسؤال ٤٤ من خارج المنظمة يرجى وضع إشارة (×) أمام كل فقره وحسب الحالة التي تناسبك.

الرقم	العبارة	بدرجة كبيرة جدا	بدرجة كبيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة قليلة	بدرجة قليلة جدا
٤٩ـ	الاستشاره الخارجيه اقل تاثيرا بصراعات المنظمه الداخليه.					
٥٠ـ	الاستشاره الخارجيه اكثر حياديه و تلتزم بالموضوعيه تجاه المشاكل التي تواجه الشركه.					
٥١ـ	الاستشاره الخارجيه تسهم في ادخال وتبني افكار جديده للمنظمه.					
٥٢ـ	لدى الاستشاره الخارجيه معلومات اكثر حداثه.					
٥٣ـ	سهولة التخلص من الاستشاري الخارجي عندما ينهي المهمه.					
٥٤ـ	لا يوجد خبره استشاريه داخليه.					